الإستشارات الإدارية

دليل المهنة

الطبعة الرابعة

مراجعة ميلان كوبر
ترجمة د. مقبولة حمودة



مكتب العمل الدولي - جنيف

طلال أبوغزاله للاستشارات

الإستشـــارات الإداريـــة

دليـــل المهنـــة

في إشادة الطبعة الرابعة

" عندما ظهرت الطبعة الأولى من كتاب الإستشارات الإدارية، لم يكن هناك أي كتاب منشور في هذا الموضوع، وأصبح الكتاب مرجعاً في هذا الحقل، وفي ظل ظاهرة تزايد نشر الكتب في هذا الموضوع، إلا أن الكتاب في طبعته الرابعة ما زال كالطبعة الأولى دليلا للمستشارين الجدد، ومرجعاً لذوي الخبرة. إن تناول الكتاب للموضوع وتغطيته له وبساطته في المعالجة وسهولة إستيعابه منقطع النظير، إنه منظور عالمي حديث وسهل الفهم والتطبيق لمهنة الإستشارات".

Gerald A. Simon, CMC, FIMC, Chairman of the Editorial Board,
C2M Consulting to Management

" تشهد صناعة الإستشارات تغيرات جذرية وأساسية، ويحتاج كل من الممارسين والعملاء إلى الوعي بهذه المتغيرات ليتم التأكيد على أن القيمة المضافة للعميل ما زالت تسلم.. إن كتاب ميلان كوبر " الإستشارات الإدارية: دليل المهنة" هو نقطة بداية عظيمة لفهم حالة هذا القطاع وكيفية تطوره".

Wayner Cooper, Publisher of Management Consulting International and Consultants News, and CEO of Kennedy Information

"إن كتاب الإستشارات الإدارية: دليل المهنه من أكثر الكتب عمقاً في كافة المعارف المتعلقة بالإستشارات الإدارية. ويعتبر الكتاب دليلاً عميقاً لكل من يريد تطوير قدراته ويحصل على شهادة المهنة".

E. Michael Shays, CMC, FIMC, Executive Director,
International Council of Management Consulting Institutes, and Chairman,
Institute of Management Consultants, United States

" كم هم محظوظون كل من الإستشاريين الجدد أو المحاربين القدامى (الممارسين ذوي الخبرة) ليطلعواعلى الطبعة الرابعة الجديدة من هذا الكتاب النموذجي، والذي أعتبره أداة لا غنى عنها بالنسبة لي ولعدة سنوات، حيث توازن الناحية المهنيه مع جانب الأعمال للإستشارات الإدارية.. إن ميلان كوبر وفريق الباحثين معه قد دمجوا أطياف النظريات الحديثة وتطبيقاتها كدليل عملي والذي سيصبح دليل العصر".

Patric J. McKenna, management consultants and co-author of the First among equals: How to manage a group of professionals.

" إن منظمة الإنتاجية الآسيوية إستفادت كثيراً من الطبعات الأولى لكتاب الإستشارات الإدارية في تطوير المستشارين في آسيا، وستضيف هذه الطبعة المزيد في بناء الكفاءات الاساسية في الخدمات الاستشارية وبمنهج عملي وذلك لخلق الإقتصاد المعرفي وتعزيز التنافسية في الأعمال".

Yugi Yamada. Special Advisor to the Secretary – General, Asian Productivity Organization

الإستشارات الإدارية

دليل المهنة

الطبعة الرابعة

مراجعة ميلان كوبر
ترجمة د.مقبولة حمودة



منظمة
العمل
الدولية

مكتب العمل الدولي - جنيف
طلال أبوغزاله للإستشارات

ويمكن الحصول على مطبوعات مكتب العمل الدولي عن طريق المكتبات الكبرى أو مكاتب منظمة العمل الدولية الموجودة في كثير من البلدان أو مباشرة من قسم المطبوعات على العنوان التالي:

CH-1211 Geneva 22 Switzerland

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

(517/2/2015)

الإستشارات الإدارية

دليل المهنة

شركة طلال أبوغزاله للترجمة والتوزيع والنشر

الطبعة الأولى: 2015

عدد الصفحات: 920 صفحه

ر.أ: 517/2/2015

المواصفات: /دليل // اللغة العربية

❖ يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفة ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

المطبعة الوطنية - عمّان الأردن

الطبعة الأولى 1976
الطبعة الرابعة 2002
إعادة الطباعة 2005، 2007، 2009

كوبر.م. مراجعة
الإستشارات الإدارية: دليل المهنة (الطبعة الرابعة)
جنيف، مكتب العمل الدولي،2002
دليل الإستشارات الإدارية، المستشار الإداري 12.04.1
الرقم 92-2-1095-3 مكتب العمل الدولي/ بيانات المطبوعات

يمكن الحصول على مطبوعات مكتب العمل الدولي من بائعي الكتب الرئيسيين أو المكاتب المحلية لمكتب العمل الدولي في الدول المختلفة أو مباشرة من مطبوعات مكتب العمل الدولي CH-1211 Geneva 22 Switzer land.

وان قوائم المطبوعات الجديدة والكتالوجات متوفرة مجاناً من العنوان أعلاه أو بواسطة البريد الإلكتروني
Email: pubvent@ilo.org

المحتويات

القسم الثاني العملية الإستشارية

القسم الثالث الإستشارات في مجالات الإدارة المختلفة

القسم الرابع إدارة المؤسسة الإستشارية

الملاحق

ف

مقدمة المترجمة

د.مقبولة محمود حمودة

في عام 2000، أرسل لي د.محمد خير مكداشي نائب رئيس شركة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة / تيم إنترناشونال في مصر آنذاك عدداً من نسخ كتاب "الإستشارات الإدارية: دليل المهنة / مراجعة ميلان كوبر / الطبعة الثالثة،ومن اصدار منظمة العمل الدولية ". وكانت شركتنا في الأردن "شركة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة" وقتها في مرحلة النمو المتسارع لممارسة وتقديم خدمات الإستشارات الإدارية في الأردن، وعندما بدأت أقرأ الكتاب، قلت لزملاء المهنة في الشركة: " إن هذا الكتاب كنز حقيقي لممارسي المهنة" وعلينا أن نعتمده كمرجع في عمليات التدريب والتطوير للمستشارين الجدد أو المستشارين القدامى. وبدأت قصتي مع هذا الكتاب منذ ذلك التاريخ، وبدأت في تلخيص بعض الفصول الهامة وعرضها في جلسات تدريبية للخبراء الإداريين العاملين في الشركة واستخدمته كمرجع في كافة الأبحاث التي قدمتها لدرجتي الماجستير والدكتوراة خلال العشر سنوات الأخيرة ولم أجد مرجعاً مشابهاً باللغة العربية.

إلى أن قررت ترجمة الكتاب بمبادرة ذاتيه، ليكون دليلاً ومرشداً للمستشارين الإداريين العرب للحفاظ على إستدامة المهنة بما يؤدي إلى التطوير المستمر لها.

وتم الإتصال بمنظمة العمل الدولية التي أصدرت الكتاب عام 2010، وأبديت رغبتي في الحصول على حق الترجمة، وبعد حوالي شهرين وصلني موافقة من منظمة العمل الدولية وإعطائي حق الترجمة لتتم خلال سنتين إلى ثلاثة، كما تم إرسال نسخة حديثة من الكتاب وهي الطبعة الرابعة الصادرة عام 2003 لتتم ترجمتها وذلك بتاريخ 10/7/2010، وبدأت الترجمة في التاريخ ذاته وبحماس منقطع النظير أكملت حوالي ألف صفحة مع نهاية عام 2011.

تعلمت الكثير خلال الترجمة، قرأت موضوعات حديثة، بدأت الجامعات العالمية بإدراجها في كليات إدارة الأعمال كإدارة التحول وإدارة المعرفة والأعمال التجارية من خلال الشبكة العنكبوتية، وتسويق الخدمات والإدارة المالية وأخلاقيات المهنة وكيفية تأهيل المستشار، حيث أن الإستشارات الإدارية ممارسة وتعلم مستمرين، فكان لا بد من دليل ومرشد لهذه المهنة لتدوم وتدوم... وهذا ما سعيت له خلال هذا العمل المتواصل ألا وهو رقي وإستدامة مهنة الإستشارات الإدارية في العالم العربي من أجل التطوير والتنمية.

وبعد أن انتهيت من الترجمة في نهاية العام 2011، كان لا بد من عمل مراجعة للترجمة، فبادرت الأستاذة تمارا عبدالجابر رئيس الهيئة الإدارية لجمعية المستشارين الإداريين والمدربين الأردنيين للفترة 2011-2013 بالموافقة على مراجعة الترجمة والذي إستمر حوالي أربعة أشهر حيث تعمل مدير

عام شركة إستشارية ولديها من العمل الكثير لكنها أنجزت المهمة ليرى الكتاب النور.

وانني أدعو كافة العاملين في مجال الإستشارات الإدارية ومهما إختلف مستوى خبراتهم ومعارفهم وتنوعت أعمالهم بضرورة الإطلاع على هذا الكتاب لأنه جهد جماعي وقد شارك في إنجازه وباللغة الإنجليزية ما يزيد على مائة وعشرين خبيراً إدارياً دولياً متخصصاً وممارساً، وقد وضعوا جلّ خبراتهم العملية والمعرفية ليكون دليلاً ومرشداً للعاملين في المهنة، وعلى مستوى العالم.

إن عالمنا العربي يفتقد لمثل هذا المرجع باللغة العربية ولذلك كان إهتمامي كبير لإنجازترجمته، بالإضافة الى عملي في تقديم الإستشارات الإدارية وتدريب المستشارين الإداريين وتأهيلهم للحصول على شهادة "مستشار إداري معتمد" من خلال جمعية المستشاريين الإداريين والمدربين الأردنيين آخذة بعين الإعتبار أخلاقيات مهنة الإستشارات الإدارية وتأكيد قول رسول الله صلى الله عليه وسلم" المستشار مؤتمن ".

وقد تمت الترجمة بأمانه بإستثناء عدم التأنيث والتذكير وقد تم إعتماد المذكر في النص حيث تنطبق كلمة المستشار على المؤنث او المذكر وكذلك كلمة العميل سواء كان مذكر ام مؤنث.

ولا يفوتني الا ان أشكر الأستاذ د. طلال أبو غزاله على تبنيه عملية مراجعة الترجمة ، والإتفاق مع منظمة العمل الدولية على طباعة ونشر الكتاب.

وأود أن أشكر السكرتيرة سهير فرح لما بذلته من جهد في رسم الأشكال الواردة بالكتاب وتنسيقه وكذلك الأستاذة تمارا عبدالجابر التي راجعت فصول الكتاب.

كما آمل أن يكون هذا الكتاب عوناً وسنداً للدارسين والممارسين لمهنة الإستشارات الإدارية، والله ولي التوفيق.

د.مقبولة محمود حمودة

مدير عام شركة الخبراء العرب في الهندسة والإدارة / تيم انترناشونال

هاتف: 0795533883 / عمان - الأردن

البريد الإلكتروني: maqbouleh@team.com.jo / maqbouleh@hotmail.com

تقديم المراجعة

تمارا عبد الجابر

يشهد عالمنا العربي اليوم نقصا في تطوير المحتوى المعرفي باللغة العربية في جميع المجالات والتخصصات، ولا سيما في مجال الاستشارات الإدارية. ومن بين أدلة كثيرة على ذلك، نرى أن هذا الكتاب القيم "الاستشارات الإدارية – دليل المهنة" قد وصل نسخته الرابعة باللغة الإنجليزية في العام 2002 قبل أن تأخذ د. حمودة المبادرة الهامة بترجمته إلى العربية.

نرى اليوم أهمية ونمو قطاع الاستشارات الإدارية في المنطقة العربية في زيادة مطردة، فمن خلال المستشارين العاملين في القطاع، سواء كانوا أفرادا ممارسين أم مؤسسات، في مجالات الاستشارات الإدارية بشكل عام، أو التدريب، إدارة المشاريع، استشارات تكنولوجيا المعلومات، المشورة المالية، المحاسبة والتدقيق، وغيرها الكثير من المجالات – نرى مؤسسات القطاع العام والخاص تستثمر بشكل متزايد في استقدام المستشارين للمساعدة في تحسين أداء المؤسسات، مواجهة تحديات ومشاكل معينة، والاستفادة من أفضل الممارسات حول العالم. كنتيجة لهذا النمو، نرى هناك نموا مرادفا في أعداد المؤسسات الاستشارية والممارسين الأفراد، مما يدعو إلى ضرورة توفير مرجع ودليل إرشادي يساعد المستشارين باختلاف أشكال ممارساتهم في تطوير أعمالهم واستنباط الممارسات الناجحة ورفد خبراتهم بها. كذلك نرى حاجة المؤسسات المستفيدة من هذه الخدمات إلى دليل يمكنها من اختيار المستشار المناسب وزيادة فرص الاستفادة من مخرجات المشروع الاستشاري.

هنا تبرز أهمية هذا الدليل الذي جمعته وطورته منظمة العمل الدولية على مدى سنين طويلة ليأتي إلينا، بعد ترجمته إلى العديد من اللغات، باللغة العربية لتعظيم الاستفادة منه وانتشاره بإذن الله كمرجع مهم لا غنى عنه.

تجدر الإشارة هنا إلى أن د. حمودة لها باع طويل في مهنة الاستشارات في المنطقة العربية، ولها مساهمات بارزة في إضفاء الطابع العربي على هذه المهنة. لذا يأتي هذا المرجع ليتوج مساهماتها في قطاع الاستشارات في منطقتنا.

كذلك تجدر الإشارة إلى أن جمعية المستشارين والمدربين الأردنيين سعت دوما إلى تطوير مهنة الإستشارات الإدارية ليس في الأردن فحسب، بل في المنطقة العربية ككل من خلال المؤتمرات والندوات التي تعقدها ومن خلال تأهيل العديد من الممارسين العرب لشهادة المستشار المعتمد. ومن هنا، فإن لي الشرف، بصفتي رئيس هيئة مديري الجمعية، بأن يكون لي وللجمعية مساهمة بسيطة في إخراج هذا الدليل باللغة العربية إلى حيز الوجود.

شكر ومؤلفون

يعكس هذا الكتاب نتيجة جهد جماعي وخبرة ومعرفة خبراء الإستشارات الدولية.

وقد شارك في الطبعات الثلاثة الأولى (1976 - 1986 - 1996) المؤلفون التاليه أسماؤهم: ميشيل باير Michael Bauer، رونالد بيرجر Roland Berger، جورج بولدن George Boulden، كريس بريوستر Chris Brewster، كريس كوبر Chris Cooper، جورج كوكس George Cox، جيمس داي James Dey، آلان جلادستون Alan Gladstone، كولين جوثري Colin Guthrie، مالكولم هاربر Malcolm Harper، جون هبتنستول John Heptonstall،هاري جوهري Hari Johari، جورج كناواتي George Kanawaty، جيمس.هـ.كيندي James H. Kennedy، ميلان كوبر Milan Kubr، فريدريك لاثان Frederic Latham، جودون ليبتي Gordon Lippitt، دايفيد.هـ.مايستر David H. Maister، ربيكا مورجان Rebecca Morgan، ليونارد نادلر Leonard Nadler، فيليب نك Philip Neck، كلاوس نورث Klaus North، جوزيف بروكوبنكو Poseph Prokopenko، ج.جيفري رولينسن J. Geoffrey Rawlinson، آدجار.هـ.سكين Degar H. Schein، ادوارد.أ.ستون Edward A. Stone، جون سايم John Syme، دينس تندلي Denis Tindley، جون والاس John Wallace.

وهناك مساهمات صغيرة (عرضت معظمها في شكل إطار) ومواد وأفكار قيمة قد استخدمت حيث قدمت من قبل كل من: مواس ألال Moise Allal، وليم.ج اليتر William J. Altier، موريس.س.أشيل Maurice C. Ashill، دانيال باس Daniel Bas، بنجت بجور كلند Bengt Biorklund، كينث.ل.بلوك Kenneth L. Block، أول بوفين Ole Bovin، ديرك باولاند Derek Bowland، جوزيف ج. برادي Joseph J. Brady، كن داوسن Ken Dawson، جيري واي.إليوت Gerry Y. Elliot، و.ج.س.ماك إيوان W. J. C. McEwan، براكسي فيرماندس Praxy Femandes، ستيلان فرابيرغ Stelan Friberg، تكيوكي فرهاشي Takeyuki Furuhashi، س.ر.جانش S. R. Ganesh، جون.ي.هارتشورن John E. Hartshome، إدهندركس Ed Hendricks، ميشيل هنريكس Michael Henriques، شوزوهيبني Shozo Hibino، بييرهيد الجو Pierre Hidalgo، جيرت هوفستد Geert Hofstede، كات هوك Kate Hook، جين-ماري فان هاوي Jean-Marie van Houwe،أسامي إيدا Osamu Ida، جيمس.هـ.كيندي James H. Kennedy، فاكلاف كلاوس Vaclav Klaus، إميل لابرويو Emile Laboureau، لوري.ك.ليبانين Lauri K. Leppanen، هانس أك ليلجا Hans Ake Lilja، وليم.ج. ماجنيس William J. McGinnis، إيجي ميزوتاني Eiji Mizutani، كلاوس موليناار Klaus Molenaaar، لويس.س.مور Lewis S. Moore، ألكس مورلي - سميث Alex Morley-Smith، جيرالدنادلر Gerald Nadler، م.س.س.إلناماكي M. S. S. El Namaki، روبرت نلسون Robert Nelson، براين أوبروك Brian O'Rorke، جراهام بيركنز Graham Perkins، جين - فرانسواز بونست Jean-Francois Poncet، ألان.س.بوفام Alan C. Popham، جون

ريويثلي John Roethle، ستيفن أي ساكس Steven E. Sacks، إيمانويل.س.سافاس Emmanuel S. Savas، كارل سكولز Karl Scholz، ب.و. شاي P. W. Shay، ي. مايكل شيزE. Michael Shays، هاورد ل. شنسون Howard L. Shenson، ماركو سيمونتي Marko Simoneti،كارل.س.سلون Carl S. Sloane، ستن سوديرمان Sten Soderman، فريدز ستيل Fritz Steele، هيدلي ثوماس Hedley Thomas، آرثر ب. تون Arthur NB. Turne، آرثر.ن.تيرنر Arthur N. Turner، تريفوريوتنغ Trevor Utting.

أما فريق مؤلفي الطبعه الرابعة والذين راجعوا النص وأضافوا فصولاً جديدة فهم كريس بريوستر Chris Brewster، مارتن كلمينسون Martin Clemensson، جيري فينجان Gerry Finnegan، آلان جلاد ستون Alan Gladstone، جاك هاردي Jack Hardie، جون هبتونستال John Heptonstall، ميلان كوبر Milan Kubr، رادان كوبر dan KubrRa، مايك ملامجرن Mike Malmgren، كلاوس نورث Klaus North، جوزيف بروكوبنكو Joseph Prokopenko، ستيفن روشلن Steven Rochlin، بايرت سكيمتز Birte Schmitz، إدوارد.أ.ستون Edward A. Stone، جيم تانبيرن Jim Tanburn.

كما أن إضافات قصيره وأراء ومساعدات قد وصلت من ميشيل بيرMichael Beer، شارتز بودولCharles Bodwell، كريستيان إيفانس كلوك Christine Evans-Klock، روبرت.م.جالفوردRobert M. Galford، جل جيدرونGil Gidron، شارلز.هـ.جرين Charles H. Green، إلس جرونElse Groen، كلاود هوفمان Claude Hoffmann، أسامي إدا Osamu Ida، شركة كيندي للمعلومات Kennedy Information Inc، مارجوت لوبيزو Margot Lobbezoo، ديفيد.هـ.مايستر David H. Maister، بروس.و.ماركوس Bruce W. Marcus، باتريك.ج.ماكينا Patrick J. McKenna، إيجي ميزوتاني Eiji Mizutani، إدجار.هـ.سكين Edgar H. Schein، كارل سكولز Karl Scholz، إي ميشيل شيز E. Michael Shays، جيرالد.إي سيمون Gerald A. Simon، بيتر سوريسون Peter Soresen، آرتو تولنتينو Arturo Tolenino، وسيمون وايت Simon White.

عمل ميلان كوبر كقائد فريق ومراجعاً فنياً لكل طبعات الكتاب وهو كاتب رئيسي، أما المراجعه اللغوية والنمطية فقد كانت من قبل بات بوتلر Pat Butler، وأطلع على المشروع كله روز ماري بياتي Rosemary Beattie.

وهناك العديد من الزملاء في مؤسسات الإستشارات وجمعياتهم، ومراكزهم وشركات الأعمال وفي منظمة العمل الدولية ذوي الخبرة قد دعموا وقدموا الإقتراحات ليكون هذا الكتاب ممكناً.

إن منظمة العمل الدولية تقدم خالص شكرها لكل المؤلفين وكل من ساهم فيه وخاصة من لم يذكر بالإسم.

المقدمة

إن الإستشارات الإدارية معروفة منذ زمن طويل كخدمة مهنية مفيدة للمديرين، وذلك لتحليل وحل المشكلات التي تواجه مؤسساتهم، وتحسين الأداء المؤسسي، والتعلم من خبرة المديرين الآخرين والمؤسسات، والحصول على فرص عمل جديدة. وقد استفاد مئات الآلاف من المؤسسات الخاصة والعامة على مستوى العالم من خدمات المستشارين الإداريين، إما مع التدريب أو بشكل منفصل عنه مثل إدارة المشاريع، و تكنولوجيا المعلومات، وإستشارات مالية وقانونية، وتدقيق، وإستشارات هندسية وغيرها من الخدمات المهنية.

ولقد نشطت منظمة العمل الدولية ILO في إدارة وتطوير مؤسسات الأعمال الصغيرة، وترويج التوظيف منذ بداية الخمسينيات. وقد عرفت الإستشارات الإدارية وترويج التطبيقات الإستشارية الفعالة بسرعة كأداة قوية لنشاطات منظمة العمل الدولية، وذلك من خلال مشاريع التعاون الفني حيث ساعدت منظمة العمل الدولية العديد من الدول الأعضاء في بناء الخدمة الإستشارية المحلية لقطاعات الإقتصاد المختلفة، وتطوير المستشارين الإداريين والمدربين. وتعتبر منظمة العمل الدولية حالياً ومن خلال برامجها المختلفة عاملاً هاماً ومطوراً لخدمات الإستشارات.

واستجابة للحاجة الملحة لوضع دليل عملي وتطبيقي وشمولي في مجال الإستشارات الإدارية، فقد تم إصدار ثلاث طبعات من هذا الكتاب خلال السنوات 1976 - 1996، وأصبح الكتاب بسرعة مرجعاً أساسياً للعمل وكتاباً لتعليم الإستشارات الإدارية، ولقد طبع في 12 لغة مختلفة بالإضافة إلى اللغة الإنجليزية (الصينية، الشيكية، الفرنسية، الهنغارية، الأندونيسية، الإيطالية، اليابانية، الكورية، البولندية، البرتغالية، الرومانية والإسبانية). ويستخدم عالميا من قبل آلاف المستشارين الإداريين، والأساتذة، وعملاء المستشارين. كما استخدم الكتاب في الجامعات وكليات الأعمال والمراكز الإدارية في الولايات المتحدة والدول الأخرى في برامجها الدراسية والتدريبية والقررات الإدارية والإستشارات، كما أن العديد من الجمعيات ومراكز الإستشارات الإدارية قد أوصت أعضاءها بإستخدامه كمرجع جوهري ودراسة مواده.

إن قطاع الإستشارات الإدارية كخدمة مهنية هو قطاع ديناميكي وسريع التغيير، ولكي يكون مفيداً وذو علاقة بالعملاء، فإن على المستشارين أن يبقوا ملمين بالتوجهات الإقتصادية والإجتماعية، وقادرين على توقع التغيرات التي يمكن أن تؤثر على عملائهم، و تقديم النصائح التي تساعدهم لتحقيق أداءً عالياً في ظل بيئة عالية التنافسية والتعقيد.

إن الاقتصاد المعرفي ينتج طلب متنامي ويخلق فرص جديدة للمستشارين. وتتأثر الإستشارات الإدارية

بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، والإنترنت، والعولمة وتحرير الاسواق، وتغيرات رئيسة في الجغرافية السياسية واشهار المجموعات الإقتصادية الإقليمية، والتغيرات السكانية، وتطور التعليم، والتحولات في السلوك وذوق المستهلك، والتغير في الدور الحكومي والقطاع العام وتطورات أخرى هائلة. وعليه يحتاج المستشارون لتطوير انفسهم بشكل مستمر ليكونوا قادرين على خدمة العملاء في ظل زيادة هذه التحديات والتعقيدات.

وكقطاع خدمات مهنية، يجب على المستشارين الإداريين أن يتفاعلوا مع المهن الإخرى. هذا التفاعل يكون من عدة اتجاهات يشتمل على التعاون المشترك ونقل المعرفة إلى ما يهم ويفيد العملاء، ومواجهة المنافسة الشرسة على مستوى الأسواق المحلية والدولية، كما أن الحدود بين المهن تتغير والمؤسسات المهنية تندمج أو تنفصل وتظهر نماذج جديدة في تقديم الخدمة.

إن المرجع الرئيسي في الإستشارات يجب أن يعكس كل هذه التطورات والتحديات. ولهذا فإن الطبعة الرابعة من هذا الدليل قد وضعت وصفا رفيع المستوى ومميزاً للتطبيقات الإستشارية، والقضايا الرئيسة محل إهتمام المستشارين والعملاء، و الإتجاهات الحالية والإساليب التي تعزز قيمة الخدمة المقدمة من قبل المستشارين.

إن جميع الفصول والملاحق في الطبعة الثالثه قد حُدثت بالإضافة إلى إضافة فصول جديدة محل إهتمام المستشارين مثل الإستشارة في مجال الأعمال الإلكترونية، والإستشارات في مجال إدارة المعرفة وإستخدام إدارة المعرفة من قبل المستشارين أنفسهم، وادارة الجودة الشاملة، والحوكمه المؤسسية والمسؤولية الاجتماعية في الأعمال، وتجديد وتحول الشركة والقطاع العام، كما وأعطى إهتماما ومساحة أكبر لخدمة العناصر الرئيسية للجوانب القانونية مثل التزامات المستشار، والعقود وحق الملكية الفكرية.

كما أبقى على المنظور الدولي المتماسك مثل الطبعات السابقة، وتهدف هذه الطبعة الرابعة لإعطاء صورة حقيقية ومتوازنه للإستشارت كما تطبق في أماكن مختلفة من العالم.

وعندما قررت منظمة العمل الدولية تطوير ونشر دليل مهنة الإستشارات الإدارية في منتصف السبعينات، كانت أدبيات الموضوع قليلة على نحو مذهل، وكان فقط بعض الكتيبات القليله التي تحكي عن تاريخ ونشاطات المستشارين، وبعض المساهمات الفكرية التي تدخل طرق مستخدمة في الإستشارات، والتي مصدرها دوائر علم السلوك. وفي عام 2002 وعند البحث عن كلمة مستشار أو إستشارات إدارية، وجدنا مئات المراجع حيث أصبحت الإستشارات موضوعاً رائجا وقد غطيت من عدة مؤلفين ومن زوايا مختلفة.

مفهوم الإستشارات:

عوملت الإستشارات الإدارية في هذا الكتاب كأداة لتحسين الإدارة وتطبيقات الأعمال أولاً، ويمكن إستخدام هذا الأداة من قبل مؤسسة خاصة مستقلة، أو وحدة إستشارية داخلية (أو ما شابه) في

مؤسسة خاصة أو عامة، أو إدارة تطوير، أو إنتاجية أو مركز تطوير أعمال صغير، أو في توسيع خدمة، أو أفراد (إستشاري ممارس أو أستاذ جامعي) وحتى المدير يمكن أن يكون مستشارا إذا كان / كانت تقدم نصيحة لزملائه أو للمرؤوسين. وفي نفس الوقت فإن الإستشارات الإدارية قد تطورت لتكون مهنه، إن آلاف الأفراد والمؤسسات لديهم إستشارات أثناء أعمالهم ويكافحون من أجل معايير مهنية في جودة النصيحة والخدمة المقدمة من حيث أساليب التدخل المقدمة ومبادىء الأخلاق، وحتى الأفراد الذي يمارسون الخدمة لبعض الوقت يجب أن يمارسوا معايير المهنة ومبادىء الأخلاق ويجب مساعدتهم لعمل ذلك.

ولا يوجد أي تضارب مصالح بين هاتين الطريقتين لرؤية الإستشارات، وبالتأكيد إن الإستشارات كأداة وكمهنه هما وجهان لعملة واحدة، وهذا الدليل يتعامل مع الوجهين في آن واحد.

يصف هذا الكتاب أساليب الإستشارات وطرقها المطبقة على أنواع مختلفة من الإدارة ومشاكل الأعمال، والمنظمات والبيئة، وهناك مدى واسع جداً من الأساليب الإستشارية والآليات والطرق والنماذج والأنماط. هناك تنوع كبير في مداخل وأساليب وتقنيات وحالات و أنماط الإستشارات الإدارية، وهذا التنوع هو الامر المشجع في الاستشارات الادارية، بمعنى أن العملاء الذين لديهم مشاكل معينة يستطيعون إيجاد المستشار المناسب لمؤسساتهم وشخصياتهم. وبالعكس فإن الإستشارات أيضاً تعرض مبادىء وأساليب مشتركة وبعضها يعتبر رئيسياً ومستخدماً من قبل أغلبيه كبيرة من المستشارين فمثلاً يجب على كل مستشار أن يكون قادراً على إستخدام تقنيات المقابلات، تشخيص مشكلات العميل وأغراضه، هيكلة وخطة العمل الواجب عملها، تجنيد تعاون العميل، الإتصال مع العميل، تقاسم المعرفة والمعلومات مع العميل، وتقديم عروض وخلاصات شفوية وكتابية.

ولهذا من الصعوبة بمكان تحديد أفضل وسيلة أو اداة أو طريقة في مجال الإستشارات والتوصيات،، ومن الممكن أن يكون هذا الامر مضللاً أو موجها توجيها خاطئاً أويعطي نتيجة عكسيةً، وعلينا أن نسعى لاختيار أسلوب إنتقائي لتقديم صورة متوازنه وشاملة للمشهد الإستشاري شاملاً أساليب وانماط وطرق مختلفة أو تقنيات مستخدمة وتحديد مزاياها أو نقاط ضعفها، ويستطيع القارىء أن يختار حسب ما يناسب المنظمة والتقنيات، السياق البشري والمنظمي للمؤسسه المعنية.

وعلى كل حال، انه من الخطأ الاعتقاد أن مؤلف الكتاب غير منحاز الى مدخل استشاري معين،، فيجب أن نكون منحازين وبقوة إلى الإستشارة التي:

1. يتقاسم المستشار مع العميل المعرفة بدلاً من إخفائها.
2. مشاركة العميل وبشدة في أداء المهمه.
3. لا يوفر كلا الطرفين جهدا وذلك لجعل المهمة تجربة تعليمية ذات قيمة.

وهنا العديد من الأساليب والتقنيات الممكن تطبيقها في هذا المفهوم الواسع.

الغرض من الكتاب:

إن الغرض الرئيسي لهذا الكتاب، هو المساهمة في رفع معايير المهنه وتطبيقات الإستشارات الإدارية،

وتقديم المعلومات والإرشادات للأفراد والمؤسسات الراغبين في البدء لتحسين نشاطاتهم الإستشارية. هذا الكتاب هو مقدمة الى الاستشارات الاحترافية و طبيعة وأساليب ومبادىء المؤسسة وقواعد السلوك والتدريب وتطوير التطبيق، إنه أيضاً يقترح الإرشادات والمحددات للمستشارين للعمل في مختلف مجالات الإدارة، ولكنه ليس بديلا عن كتاب أو دليل يتناول وظائف إدارية وتقنياتها بعمق وتفصيل، وعلى ذلك على القارىء أن يستخدم مراجع خاصة.

وقد أنجز هذا الكتاب من أجل:

- الملتحقين والممارسين الجدد إلى مهنة الإستشارات.
- المستشارين الإداريين المستقلين والمؤسسات الإستشارية.
- دوائر إستشارات لمراكز انتاجية، إدارات تطوير في مؤسسات الأعمال الصغيرة والمراكز الإدارية.
- المستشارين الاداريين الموظفين في الشركات والقطاع العام.
- أساتذة الإدارة، والمدربين والباحثين (وقد يعملون كوقت جزئي أو أن طبيعة أعمالهم ذات علاقة بالإستشارات).
- طلاب الإدارة وادارة الأعمال.
- المدربين ورجال الأعمال والإداريين، والذين يرغبون في إستخدام المستشارين بفعالية أكبر، أو لتطبيق بعض المهارات الإستشارية وأساليبها في أعمالهم.

وأخيراً تم وصف بعض المبادىء والآليات والتقنيات المطبقة في الإستشارات عموماً، لتفيد وتلهم من يقومون بعمليات إستشارية في مجالات أخرى غير الإدارة والأعمال.

المصطلحات

ان المصطلحات الأكثر شيوعا والمستخدمة في الإستشارات الإدارية وفي الدول المختلفة قد شرحت في هذا الكتاب ولكننا نؤكد على تعريف واستخدام مصطلحين أساسين في هذه المرحلة المبكرة:

- مصطلح المستشار الإداري الذي استخدم في هذا الكتاب كمصطلح عام ليطبق على كل من يمارس كل أو بعض الوظائف الإستشارية التقليدية في مجال الإدارة. سواء بدوام كلي أو جزئي.
- مصطلح العميل وقد استخدم كمصطلح عام ليطبق على أي مدير أو إداري في مؤسسة تستخدم خدمة الإستشارات الإدارية في المؤسسات الخاصة والعامة أو المؤسسات الحكومية أو غيرها.

إن المصطلحين يتعلقان بالمستشارين والعملاء عموماً وبغض النظر عن الجنس أو القطاع أو العرق أو البلد أو أي عنصر آخر. وبالرجوع إلى هذه المجموعات في النص، فإنه أحياناً يتطلب أن نتكلم بلغة الذكر للبحث عن النمط أو النوع، نحن نقدر عاليا النساء اللواتي يعملن وفي تزايد في هذا المجال من بين أشخاص الأعمال والمديرين والمستشارين.

كما أن مصطلح المؤسسة الإستشارية من جهة أخرى يطبق على أي نوع من المؤسسات التي تقدم وظيفة الإستشارات الإدارية الا اذا تم تحديد ذلك، ويستخدم هذا المصطلح أحياناً بشكل متبادل عند ذكر وحدة إستشارية أو مؤسسة إستشارية. إن مصطلح عملية إستشارية يستخدم بشكل عام لوصف

مدى الانشطة (تنوع الانشطة) و تفاعل العميل - المستشار في حل مشكلات العميل،وقد تسمى وظيفة معينه مقدمه من مستشار وعمل معين بمهمة إستشارية (مشروع، حالة، إتفاقية).

ان المؤلفين واعون للنقاشات المعنية في تغيير نطاق والنقطة المركزية للإستشارات، وكذلك عدم الوضوح المتزايد والتداخل ما بين إستشارة الإدارة و إستشارة تكنولوجيا المعلومات والأعمال، واقحام مهن أخرى في الإستشارات الإدارية و العكس بالعكس وأية تطورات أخرى، وقد روجعت هذه الإتجاهات، ومهما يكن فقد تمت عملية التفضيل في وضع الهدف من كتاب "الإستشارات الإدارية" وأعيد الاتجاه الى اتجاه مؤقت جديد.

خطة الكتاب:

إن هذا الدليل مقسم إلى 38 فصل مجمعة في خمسة أقسام ويتبعها سبعة ملاحق:

القسم الأول (الفصول 1 - 6) ويقدم نظرة عامة لمهنة الإستشارات والأساليب الإستشارية، والتركيز هنا على علاقة العميل - المستشار وعلى دور وأساليب المستشارين الإداريين التي تدخل على عمليات التغيير وقواعد الإخلاق والسلوك.

القسم الثاني: (الفصول 7 - 11) مراجعة نمطية لعملية الإستشارات مقسمة إلى خمس مراحل: التقديم (المدخل)، التشخيص، التخطيط للعمل، التطبيق، وانهاء المهمة.

القسم الثالث: (الفصول من 12- 26) وتقدم مقدمة إلى الإستشارات في مجالات الإدارة المختلفة وبعض القطاعات المتخصصة، وقد غطيت المجالات في الإدارة العامة والإستراتيجية المؤسسية، وتكنولوجيا المعلومات، والمالية، والتسويق، والأعمال الإلكترونية والعمليات والموارد البشرية، وادارة المعرفة، والإنتاجية وتحسين الأداء، إدارة الجودة، تجديد المؤسسة والتحول المؤسسي، والمسؤولية الاجتماعية، القطاعات التي تم تغطيتها تشمل المؤسسات الصغيرة،و قطاع المؤسسات غير الرسمي والقطاع العام.

القسم الرابع: (الفصول من 27 - 35) ويتعلق بادارة عمليات الاستشارات والمؤسسات. وأهم العناصر التي تمت دراستها وبحثها هي طبيعة الإدارة في مجال المهنه والإستشارات، واستراتيجية المؤسسة الإستشارية.وتسويق خدمة الإستشارات، والتكاليف والرسوم، وادارة المهمة، إدارة الجودة وتوكيد الجودة، والرقابة المالية والرقابة على العمليات، وادارة المعرفة في مجال الإستشارات وهيكلة المؤسسات الإستشارية.

القسم الخامس: (الفصول 36 – 38) وقد ركز هذا الجزء على المسار الوظيفي والمكافآت في مجال الإستشارات و التدريب وتطوير المستشارين، والمنظور المستقبلي لهذه المهنة.

وقد قدمت الملاحق معلومات مختارة تدعم ما جاء في الكتاب كمادة وارشادات لدراسة أساليب الإستشارات وعمليات دراسية عميقة ونوقشت العمليات في أنحاء مختلفة من الكتاب.

- الملحق (1) دليل مختصر موجه إلى العملاء وملخص المبادىء الرئيسية لإختيار وإستخدام المستشارين.
- الملحق (2) قوائم المؤسسات الدولية والمحلية في مجال مهنة الإستشارات.
- الملحق (3) دليل المعلومات ومصادر التعلم المفيدة للمستشارين متضمنا عدد من المصادر من خلال مواقع الإنترنت.
- الملحق (4) وصف للنقاط الرئيسية للعقود الإستشارية متضمنا الجوانب القانونية.
- الملحق (5) التوجهات الأولية في مجال حقوق الملكية الفكرية.
- الملحق (6) مقترحات لكيفية إستخدام الحالات التدريبية في تدريب وتعليم المستشارين.
- الملحق (7) ملخص المبادىء الرئيسيه في كتابة التقارير.

القسم الأول

منظور الإستشارات الإدارية

1 طبيعة وغاية الإستشارات الإدارية

1.1 ما هي الإستشارات:

هناك عدة تعريفات للإستشارات وتطبيقاتها في حل المشكلات والتحديات التي تواجه الإدارة، ومثال على الاستشارات الادارية اذا ما تم وضع الإختلاف بين النمطية واللغوية على جنب، فيظهر أسلوبان أساسيان للإستشارات.

الاسلوب الأول تأخذ وجهة نظر الوظائف الإستشارية وقد عرف Fritz Steele فريدز ستيل الإستشارات على أساسه بأنها "العملية الإستشارية هي اي نموذج يقدم المساعدة في المحتوى أو العملية أو هيكلة الواجب أو سلسلة واجبات وليس القيام بالواجبات نفسها ولكن تقديم المساعدة لمن يطلبها"[1]. وقد اقترح بيتر بلوك Peter Block أن الإستشارات هي: "الوقت الذي يحاول به المستشار تغيير أو تحسين وضع، وليس له تحكم مباشر على التطبيق... وأن الناس في مؤسساتهم مستشارون حتى وأن لم يطلق عليهم ذلك"[2]. وهذان التعريفان والتعريفات المشابهة تركزان على ان المستشارين هم مساعدون وممكنون، ونفترض ان أي مساعدة يمكن تقديمها من أشخاص في مواقع مختلفة. ولذلك فإن المدير يمكن ان يكون مستشارا اذا قدم نصيحة او ساعد زميله المديراو مرؤوسيه بغير طريقة إعطاء الأوامر المباشرة.

الاسلوب الثاني: يرى أن الإستشارات خدمة مهنية متخصصة وترتكز على عدد من الخصائص الواجب توفرها في هذه الخدمة. وقد عرفها كل من لاري جراينجر و روبرت ميتزجرج Larry Greinger و Robert Metzgerg "ان الإستشارات الإدارية هي خدمة تقديم النصيحة بموجب تعاقد مع مؤسسات وتقدم من قبل أفراد مؤهلين ومدربين للمساعدة في تحقيق الأهداف من وجهة نظر مستقلة لمؤسسة العميل حيث يتم تحديد مشاكل العميل وتحليلها ويقترح المستشار الحلول المناسبة لهذه المشكلات، ويساعد في تطبيقها إذا طلب منه ذلك"[3]. وهناك تعاريف مشابهة اكثر او اقل قد استخدمت من قبل المستشارين. ووفقا للإتحاد الدولي لمراكز المستشارين الإداريين (ICMCI) على سبيل المثال: " إن الإستشارات الإدارية هي تزويد ومساعدة العملاء بنصيحة مستقلة عن عملية إدارية مع وجود مسؤولية إدارية اتجاه العميل". [4]

ونحن ننظر إلى هاتين الطريقتين كطريقتين متكاملتين أكثر منهما متناقضتين. وترى الإستشارات الإدارية إما كخدمة مهنية أو أسلوب تقديم مساعدة أو مشورة تطبيقيه. وما من شك بإن الإستشارات الإدارية قد تطورت إلى قطاع متخصص لنشاط مهني ويجب أن تعامل بناءً على ذلك. وفي نفس الوقت إنها أيضاً طريقة لمساعدة المؤسسات والتنفيذين لتحسين الإدارة وتطبيقات الأعمال، بالاضافة الى تحسين اداء الافراد والمؤسسة.. ويمكن أن تطبق هذه الطريقة ليس فقط من قبل مستشارين متفرغين، بل أيضاً من قبل عدة أشخاص لديهم القدرة الفنية وقد يشغلون أعمالاً كالتعليم أو التدريب أو البحث أو تطوير الأنظمة أو تطوير المشاريع وتقييمها أو المساعدة الفنية لتطوير الدول وما إلى ذلك. وحتى يكونوا فعالين فإن هؤلاء الأشخاص بحاجة إلى التمكن من المهارات والأدوات الإستشارية وملاحظة قوانين السلوك الأساسية للإستشارات الإدارية.

في كتابنا: تم التطرق إلى الحاجة لكل من نوعي المستشارين حيث تم الكتابة بشكل أساسي عن المستشارين الإداريين المحترفين، ولكن الحاجة إلى أشخاص آخرين يتدخلون ضمن القدرة الإستشارية مهمة، وكانت في عقولنا عند كتابة الكتاب حتى لو كانوا يعملون بدوام جزئي.

لقد بدأنا بمراجعة الخصائص الأساسية للإستشارات الإدارية. والسؤال الرئيسي هو: ما هي المبادىء والأساليب التي تسمح للإستشارات بأن تكون خدمة مهنية وتقدم قيمة مضافة إلى العملاء؟.

القيمة المضافة عن طريق تحويل المعرفة

سواء كان التطبيق من قبل مستشارين متفرغين أو عند الحاجة (غير متفرغين)، فإن الإستشارات الإدارية يمكن أن توصف بأنها ((تحويل للمعرفة المطلوبة الخاصة بالإدارة والعمليات للعميل أو لمؤسسات اخرى)). ولتقديم قيمة مضافة إلى العملاء، ويجب أن تساعد هذه المعرفة العملاء ليكونوا أكثر فعالية في تسيير وتطوير مؤسساتهم الربحية، أو مؤسسات الإدارة العامة أو غيرها من المؤسسات غير الربحية.

لذلك فإن جوهر طبيعة الإستشارات هي خلق وتحويل والمشاركة وتطبيق الادارة ومعرفة الاعمال. وقد كتب بيتر دراكر[5] ((ما يميز علم الإدارة هو أنه منذ بدئه، لعب الاستشاري دورا أساسيا في تطوير العلم نفسه والمعرفة الخاصة به بالإضافة إلى تطوير مهنة الإدارة)). أن مصطلح المعرفة كما أستعمل هنا وفي معظم أدبيات إدارة المعرفة، يشتمل على الخبرة والخبراء، والمهارات والمعرفة الفنية Know how والقدرات بالإضافة إلى المعرفة النظرية. ولذلك فإن عملية تحويل المعرفة لا تتعلق فقط بالمعرفة وفهم الحقائق ولكنها تتعلق بالأساليب والطرق والقدرات المطلوبة من أجل تطبيقات فعالة للمعرفة في الإقتصاد، والأعمال والمؤسسات والثقافة والإدارة أو المناخ المؤسسي.

ويمكن أن يعتمد المستشارون الإداريون على دورهم في تحويل المعرفة لأن لديهم الخبرات المتراكمة من خلال دراساتهم وتطبيقاتهم معتبرين أن معرفة الأساليب الفعالة في تطبيقات أوضاع الإدارة المختلفة، فقد تعلموا كيف يفهمون الإتجاه العام، والتغييرات في المناخ المؤسسي وتحديد الأسباب المشتركة للمشكلات مع فرصة إيجاد الحلول المناسبة ورؤية وامتلاك الفرص الجديدة.

ومن الواضح أن الإستشارات الإدارية لا تستطيع تقديم القدرات من خلال دراسات نظرية فقط بالرغم من ضرورتها كمصدر للمعرفة خلال حياتهم المهنية.. إنهم يتعلمون من خبرات زملائهم ومن خبرات المؤسسات التي لديهم معرفة فنية متراكمة، وعلى كل حال فإن الخبرة والمعرفة الفنية - فيما يخص الإدارة وتطبيقات الأعمال – تأتي فقط من العمل مع العملاء. (ويعرف كل مستشار أن عميله هو معلمه ويعيش تجربته المعرفية. والمستشار لا يعرف أكثر، بل رأى أكثر)[6]. ولذلك فإن تحويل المعرفة هي عملية ذات إتجاهين: تعزيز معرفة العميل وقدراته ليعمل بفعالية من جهة، ويتعلم المستشارون من العملاء ويعززون معرفتهم وقدراتهم لتقديم النصيحة لعملائهم الحاليين والمستقبليين وبفعالية أكثر اثناء الاوضاع والحالات الجديدة من جهة أخرى.

إن حقول المعرفة لدى الإستشارات الإدارية تتعلق ببعدين حرجين بالنسبة لمؤسسة العميل:

- البعد الفني، والذي يخص طبيعة الإدارة أو العمليات والمشكلات التي يواجهها العميل وطرق تحليل المشكلات وحلها.
- البعد البشري، وهذه هي العلاقات الشخصية داخل مؤسسة العميل واحساس الناس عن مشكلة قائمة ورغبتهم في تحسين الوضع الحالي والعلاقه الشخصية بين المستشار والعميل.

ولأسباب منهجية، فإن دليلنا يعالج غالباً هذين البعدين بطرية منفصلة، ولكنهما غير منفصلين في الحياة العملية حيث أن الأمور الفنية والبشرية في الإدارة والأعمال هي نسيج واحد دائماً. وفي الإستشارات يجب أن نكون واعين لمشكلات هذين البعدين في المؤسسات، ولكن الوعي وحده لا يكفي. والأصل أن يختار المستشار الأساليب والطرق التي تكشف وتساعد على فهم كل من الأمور الفنية والبشرية ذات العلاقة، وهذا سيساعد العميل على ممارسة كل منهما، وفي التطبيق العملي يهتم المستشارون ببعد واحد أكثر من الآخر في مؤسسات العملاء.

ومن المحتمل التمييز بين البعدين: حيث البعد الأول هو فني محض وصفاته تقديم المشورة في العمليات، والإستراتيجية والهياكل، والنظم، والتقنية، وتحديد واستخدام الموارد وماشابه من أمور كمية قابلة للقياس، مثل الإنتاج والمالية والمحاسبة. إن خلفية معرفة المستشارين قد تكون بالتكنولوجيا أو الهندسة الصناعية أو علم الحاسوب، الاحصاء، الرياضيات، بحوث العمليات أو إقتصاد الأعمال، أو المحاسبة، أو غيرها من المجالات. ويميل بعض المستشارين لمعالجة مشكلات العميل على أنها فنية وتتعلق بالنظم بشكل رئيسي. فعلى سبيل المثال حاجة العميل الى نظام أفضل للرقابة على التكاليف، ونظام أفضل لخدمة العملاء والتعامل مع الشكاوى، ونظام شبكات مستقر مع مستشار معتمد من الباطن أو خطة إستراتيجية للخمس سنوات القادمة أو دراسة جدوى من أجل الإندماج.

يركز البعد الثاني على العامل البشري في المؤسسة، وجذورها في العلوم السلوكية وأيمانها بها، سواء اعتقد العميل أو أخبرها للمستشار فهناك دائماً مشكلة بشرية خلف أي مشكلة مؤسسيه سواء فنيه أو مالية، فإذا كانت المشكلة البشرية قابلة للفهم والحل بطرق محفزة وممكنة للناس وتجعل الأفراد أو فرق العمل أكثر فعالية في إستخدام المعرفة والخبرة، فإنها تحل كل المشاكل الأخرى أو على الأقل فإن حلولها ستكون أكثر يسراً.

إطار 1.1 في إعطاء واستلام النصيحة.

"يحتاج أي شخص مهما كان حكيماً إلى النصيحة من صديق حصيف في شؤون الحياة".

بلايتوس

"قبول النصيحة الجيده تزيد من قدرة الشخص الخاصة". جيوث

"الكثير من الناس تأخذ النصيحة ولكن القليل ينتفع بها". بابليوس سيرم

"الإستفادة من النصائح الجيده، تتطلب حكمه أكبر من إعطائها". جون كولنز

"أكثر الأشياء التي يعطيها الأشخاص بتحرر هي النصيحة". لي روش فوكلاند

"لا تعطي النصيحة في جمع من الناس". مثل عربي*

"نحن نعطي المشورة بالقنطار، ولكن نأخذها بالحبه". وليم الجر

"لا تكن مغروراً بحيث تقدم النصيحة لمن هم أفضل منك في كل مجال". رابند رانث تاجور

"المستشارون القساه ليس لهم تأثير، إنهم مثل المطارق التي تصد من السندان". هلفتيوس

"المستشارون الجيدون لا ينقصهم العملاء". شيكسبير

"المشورة كالفطر، فالنوع الخطأ يمكن أن يكون مميتاً". غير معروف

"أعظم ثقه بين شخصين هي الثقه في إعطاء المشوره". فرانسس باكون

"النصيحة المجانية غالباً مرتفعة السعر". غير معروف

اختارها جيمس كيندي

بالنسبة للتطوير المؤسسي وتطوير الموارد البشرية فإن المستشارين يمثلون النوع الثاني وتعتبر حصته من سوق الاستشارات صغير جداً ولكن تأثيرهم لا علاقة له بعددهم. وما تمتاز به هذه المجموعة عن المجموعة السابقة هي أن علماء السلوكيات نشيطين ليس فقط في مجال الإستشارات بل أيضاً في الكتابة المكثفة عن أساليبهم وخبراتهم ومناهجهم، ومعظم الكتابات عن المفاهيم الإستشارية ومنهجياتها تأتي من هذه المجموعة.

* (الإضافة من المترجم)

يقول الإمام الشافعي رضي الله عنه:

تعمدني بنصحك في انفرادي ... وجنبني النصيحة في الجماعة

فإن النصح بين الناس نوع ... من التوبيخ لا أرضا استماعه

وإن خالفتني وعصيت أمري ... فلا تجزع اذا لم تعط طاعة

المساعدة والمشورة

تعتبر الإستشارات أساسا خدمة تقديم المشورة وهذا يعني بداهة أن المستشارين لا يديرون المؤسسات، أو يتخذون قرارات بالنيابة عن المديرين. وليس لديهم أي صلاحية لإتخاذ قرار أو تطبيق التغييرات. وتصب مسؤوليتهم في جودة وتكامل المشورة المقدمة، ويتحمل العملاء كامل المسؤوليات عند أخذ بالنصيحة.

وبالطبع، فعند تطبيق الإستشارات ستظهر عدة إختلافات أو فروقات للمشورة، ليس فقط بإعطاء النصيحة الصحيحة، ولكن لإعطائها بإسلوب صحيح للأشخاص المعنيين وفي الوقت المناسب، ويتطلب ذلك فناً ومهارة من المستشار. وفوق ذلك فإن مهارة المستشار تتوقف على " كيفية تطبيق المهمة عندما لا يكون محل المسؤوليه" 7 وبالمقابل على العميل أن يحقق إحتياجاته بمهارة إذا أخذ بنصيحة المستشار وتجنب سوء الفهم عن مسؤولية كل طرف.

وفي تفسير طبيعة الإستشارات، فإننا نستخدم مصطلح " الإعانة " أو " المساعدة "، ومن أجل فائدة العميل ومساعدته في تحقيق النتائج، يقدم المستشار غالباً أكثر من نصيحة مجردة فقط، فهو يقدم الإقتراحات والتوصيات والتي سيختار منها العميل ما يقبله ويطبقه أو يتجاهله. وفي التطبيقات العملية الحاليه للإستشارات هناك تياراً عاماً لتوسيع المشورة على كل مجالات التغيير، وهنا فإن العميل يستفيد من خدمات المستشار كلما كان ضرورياً وخلال تطبيقات ما قدمه المستشار. وأكثر من ذلك، بالإضافة إلى نصيحة العملاء، يقوم المستشارون بأعمال أخرى تتلائم مع طبيعة مهمتهم وذات العلاقة بالإستشارة مثل التدريب، وتشجيع دعم العميل معنوياً و التفاوض بالنيابة عن العميل أو ممارسة أنشطه معنية داخل مؤسسة العميل بالمشاركة مع الموظفين.

إن مصطلح " المساعدة " يمكن أن يغطي خدمات ليست إستشارية أو تقع بين مهنة الإستشارات ومهن أخرى وخدمات الأعمال وأفضل مثال على ذلك هم مقدمي الخدمات من المصادر الخارجية Outsourcing. وحالياً تقدم عدة مؤسسات تعمل في الإدارة أو في تكنولوجيا المعلومات خدمات مهنية مثل معالجة البيانات، المحاسبة، أو مسك السجلات، التسويق، البيع، التوزيع، الإعلان، التوظيف، البحث، والتصميم وذلك بعقود طويلة الأجل.

إستقلالية المستشار

الإستقلالية هي عنصر بارز في الإستشارات، ويجب أن يكون المستشار في موقع غير منحاز (محايد) عند تقييم أي حالة. ويعطي الحقيقة ويوصي بصراحة وموضوعية ماذا تحتاج منظمة العميل لعمله بدون أدنى شك في كيفية تأثير ذلك على مصلحته الخاصة كمستشار. ويأخذ هذا الإستقلال عدة مظاهر كما هو مبين أدناه، ويكون صعباً في حالات معينة.

الإستقلال الفني أو التقني، ويعني أن المستشار يكون فكرة فنية لتقديم نصيحة مستقلة عما يعتقده العميل أو يرغب في سماعه.

الإستقلال المالي، ويعني أن المستشار لا مصلحة مالية بالقرار الذي سيتخذه العميل ومثال على ذلك: فإن قرار الإستثمار في شركة أخرى أو شراء نظام حاسوبي معين، والرغبه في الحصول على أعمال أخرى في المستقبل من نفس العميل يجب أن لا تتأثر في موضوعية المشورة المقدمة في المهمة الحالية.

الإستقلال الإداري، وتتضمن أن المستشار ليس موظفا أو مرؤوسا من قبل العميل ولا يتبع اداريا ولا يتأثر بقراراته الإدارية. طالما أن هذا لن يوجد مشكله في المنظمة الإستشارية المستقله أو مشكلة أكثر تعقيداً وتعجيزاً في الإستشارات الداخلية.(أنظر البند 6.2).

الإستقلال السياسي، ويعني أنه لا إدارة منظمة العميل ولا الموظفين يستطيعون التأثير على المستشار مستخدمين قواهم وارتباطاتهم السياسيه مثل عضوية حزب سياسي أو عضوية نادي وغيرها من الأمور المشابهة.

الإستقلال العاطفي، ويعني أن المستشار يبقى منفصلاً وموضوعياً وبغض النظر عن العاطفة والصداقة والثقه المتبادلة وصلات القربى وأي ضغوطات شخصية أخرى قد تكون موجودة في بداية العلاقة أو طورت خلال المهمة.

ويمكننا أن نناقش أن الإستقلالية المطلقة غير موجودة واقعيا، ولا يوجد مستشار مهني يمكنه الإدعاء بالإستقلالية الكلية عن عميله أو عميلها، ومن مصالح مختلفة وأهداف مقنعة من قبل المؤسسة الإستشارية ومع ذلك فإن المستشارين يعتمدون على عملائهم للحصول على وظائف ودفعات مناسبة لأعمالهم ويستخدمون توصياتهم لعملاء آخرين. ولكي يحصل المستشار على أعمال كثيرة من العميل، فإنه يميل إلى خلق الإستقلالية عنه. إن الدخل المتأتي من الخدمات غير الإستشارية هامه جداً لبعض المستشارين ويمكن أن يقلل من إستقلالية المستشار. بالمقابل فإن العملاء لا يوجد عليهم ضغوطات لاختيار أو استخدام المستشارين لذلك يعطون أهمية أقل إلى إستقلالية المستشارين الأفراد بالمقارنة مع قدراتهم الفنية ونزاهتهم الشخصية. وهذه نقاط هامة لا يستطيع المستشارون تجاهلها، ولكن جمال وقوة المهن الحرة هي الاستقلالية. إن التضحية بالإستقلالية والموضوعية في المدى القصير بهدف الحصول على منافع قد يكون امرا مغريا يعرض العملية الإستشارية للخطر ويفشلها في المدى الطويل (أنظر البند 2.6).

الإستشارات كخدمة مؤقتة

إن الإستشارات خدمة مؤقتة يلجأ من خلالها العملاء إلى المستشارين لمساعدتهم في تقديم خدمة ولمدة محدودة من الوقت في مجالات لا تتوفر فيها لديهم الخبرات الفنية، أو تقديم دعم مهني معين لفترة محدودة. وقد يكون ذلك في مجالات مهارات معينه متوفرة في المنظمة ولكن لا وقت لدى المديرين أو الموظفين لأدائها بسبب إنشغالهم في مشروع أو مشكلة معينة. وعلى المستشارين تقديم الخبرة المطلوبة غير المجزأة، ويتركون المنظمة عند إكتمال المهمة حيث ينصب الإهتمام100% على المشكلة الحالية. وللعميل الحق في عدم إكمال المهمة حتى وإن كانت العلاقة مع المستشار ممتازة ولفترة طويلة.

الإستشارات كأعمال

يتقاضى المستشارون الممارسون الذين يعملون في الإستشارات الإدارية كمهنة على أتعاب مقابل الأعمال المقدمة للعملاء. فالمؤسسات الإستشارية هي التي تبيع الخدمات المهنية، والعملاء هم المشترون لها وبالإضافة إلى كونها مؤسسات خدمات مهنيه فهي أيضاً مؤسسات أعمال.

إن المهمه الإستشارية ليست فقط نشاطاً فنياً سليماً ولكنه ذو جدوى مالية وربحية تجارية حسب معايير كل من العميل والمستشار، فمن جهة العميل يجب أن تكون الفوائد المتحصل عليها أكبر من التكاليف المدفوعة للمستشار والتكاليف الإضافيه مثل وقت الموظفين أو شراء نظم حاسوب. ومن جهة المستشار يجب أن تكون الإستشارة نشاطاً ربحياً ومقاساً بمعيار عام وسيتم شرح هذا التفصيل في القسم الرابع من الكتاب.

وفي حالات معينه فإن الرسوم المدفوعة من قبل العميل لا تغطي جميع تكاليف الخدمات الإستشارية المقدمة، كما سنرى لاحقاً، ويمكن أن تكون الإستشارة مدعومة كنتيجة للسياسات الحكومية أو لأسباب أخرى قد تكون إقتصادية أو تجارية أو سياسية أو إجتماعية. فمثلاً يمكن أن يقدم أي مركز إستشارات وتدريب وتغطي تكلفتها من التدريب فقط، ويمكن أن تقدم مؤسسات غير ربحيه إستشارات كلية أو جزئية كخدمات مدعومة لمؤسسات محتملة تعمل في التنمية الإجتماعية أو في الأقاليم المهملة أو المهجورة.

ما هو غير المطلوب من الإستشارات؟

هناك الكثير من حالات النجاح تاريخياً والمنفذة من قبل أفضل المستشارين الإداريين في العالم وذلك لإنقاذ شركات واجهت الإفلاس، أو لإعطاء حياة جديدة لمؤسسات هرمة أو معمرة، أنهم قد خلقوا سمعة والتي تعني أن بعض المؤسسات الإستشارية تستطيع التغلب على الصعاب الإدارية. وهذه السمعة مبالغ فيها. حيث أن هناك حالات لا يمكن المساعدة بها. وحتى في حالة المساعدة الممكنة فليس من الحقيقة والعدل أن نتوقع صنع المعجزات من قبل المستشار.

ولا يجوز أيضاً أن يحمل المستشار مشكلة العميل على أكتافه / أكتافها بعيداً عنه وعمل المستشار وتدخله قد يقدم إستراحة معتبرة للعميل الذي لديه المشكلة، ولكنه لا يحرر العميل عن تحمله لمسؤوليته الإدارية وأخذ القرارات وما يتبعها. واذا حصل لبعض الوقت – أن المستشار قد وافق على تسيير أعمال العميل وإتخاذ القرارات بالنيابة عنه / عنها، فإنه / فإنها يجب أن تتوقف عن كونه / كونها مستشاراً لهذا النشاط ولفترة من الوقت.

وكما ذكر سابقاً فإن الإستشارات ليس اشغال كل الوقت. واذا أخذت المعايير المهنية من مهنة أخرى فليس مهماً أن يعمل المستشار أكاديمياً أو باحثاً أو متقاعداً أو أي عمل آخر وأيضاً إذا تأكدت الجودة والإستقلالية فليس بالضرورة أن تكون الإستشارة خارجية.

تعريفنا

بعد استعراضنا ونقاشنا لخصائص الاستشارات نعرف الاستشارات الادارية كما يلي:

> "الإستشارت الإدارية هي خدمة مهنية مستقله تقدم المشورة لمساعدة المديرين والمنظمات لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها عن طريق حل مشكلات الإدارة والعمل، وتحديد وأخذ الفرص الجديدة وتعزيز التعلم وتطبيق التغييرات".

وقد اخترنا التعريف الذي حذفت منه العناصر غير المشتركه في كافة الإستشارات مثل الخدمات الخارجية أو الخدمة المقدمة من أشخاص ذو تدريب خاص وبالعكس، فإن تعريفنا يشمل الغايات الرئيسية للإستشارات والتي ستناقش في البند التالي.

2.1 لماذا يستخدم المستشارون؟ الغايات الخمسة العامة

يلجأ المدير إلى مستشار عندما يشعر أنه بحاجة ماسة للمساعدة من قبل مهني مستقل ويشعر ان هذا المستشار سيقدم له المساعدة الصحيحة، ولكن عن أي مساعدة نتكلم؟ وما هو غرض إستخدام المستشار؟

يمكن النظر للغايات الإستشارية من عدة زوايا ومن طرق مختلفة وسنتعرف على خمس غايات عامة تمكن العميل من الإستفادة من المستشار بغض النظر عن الموضوع أو الإسلوب المستخدم (الشكل 1.1):

- تحقيق غايات وأهداف المنظمة.
- حل المشكلات الإدارية والمشكلات المتعلقة بالاعمال.
- تحديد الفرص الجديدة وإستغلالها.
- تعزيز التعلم.
- تطبيق التغيير.

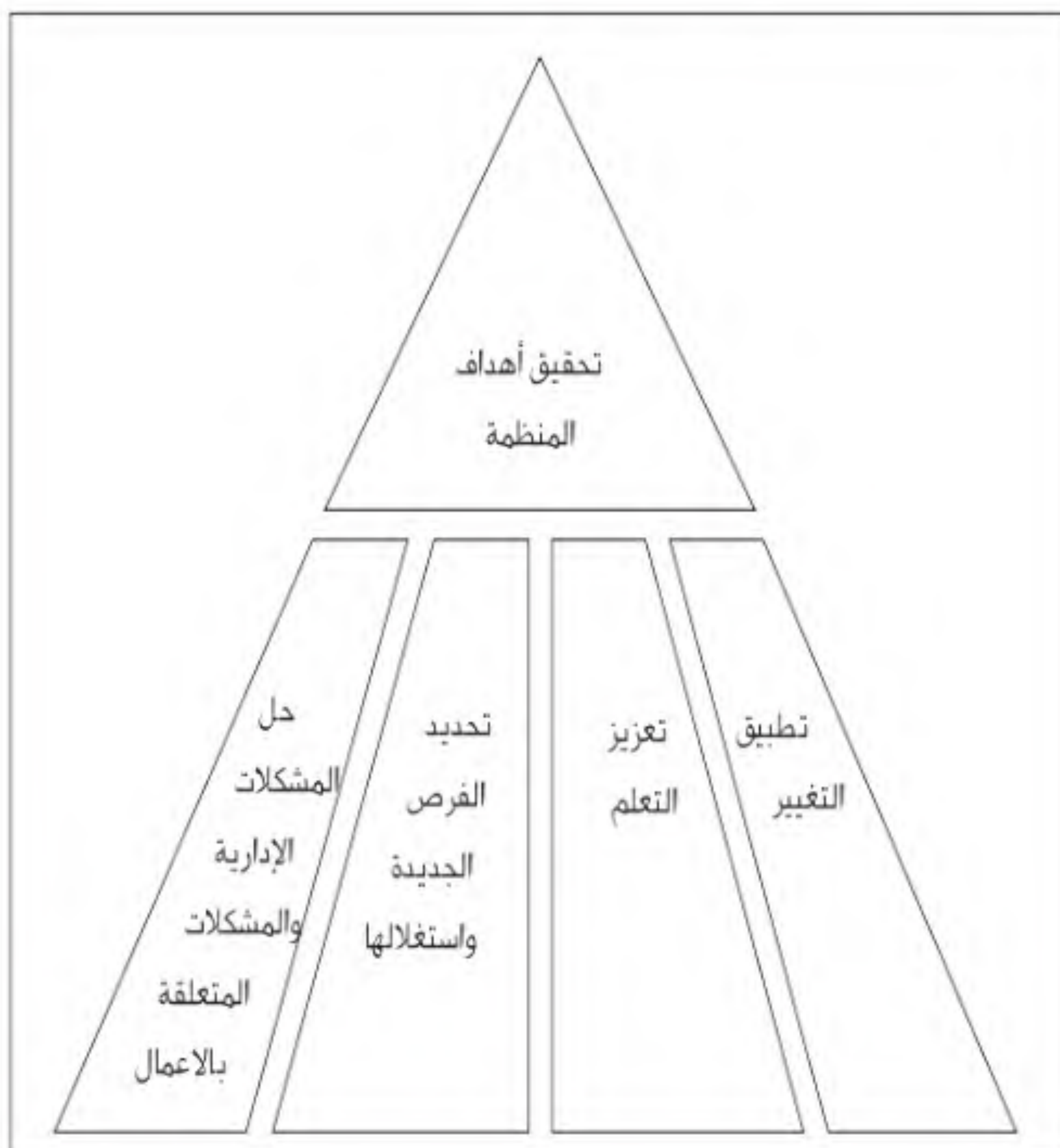
تحقيق غايات وأهداف المنظمة

إن جميع الإستشارات في الإدارة والأعمال تميل إلى مساعدة العملاء في متابعة تحقيق وتجاوز غاياتهم الإجتماعية والعملية أو أي أهداف أخرى، والتي سبق تحديدها بطرق مختلفة: القيادة القطاعية، الميزه التنافسية، رضا العملاء، تحقيق الجودة الشامله أو الإنتاجية الشامله، التميز المؤسسي، الأداء العالي، الربحية، تحسين نتائج العمل، الفعالية، النمو.. وما شابه.

وهناك مفاهيم ومصطلحات مختلفة تعكس تفكير وأولويات كل من العملاء والمستشارين، وتمثل الحالة الراهنة لأدبيات الإستشارات الإدارية وطرقها. وتختلف الغايات في المؤسسات التجارية عنها في منظمات الخدمة العامة والمنظمات الإجتماعية، ويختلف الوقت من حالة إلى أخرى ولكن الأساس واحد.

يجب على الإستشارة أن تضيف قيمة إلى منظمة العميل ويجب أن تكون هذه القيمة محسوبه وقابلة للقياس وتحقق أهداف العميل.

الشكل 1.1 غايات الإستشارات العامة



ويقدم الهدف العالمي للإستشارات الإدارية التوجه العقلاني لكل الإعمال الإستشارية.

ماذا سيكون شعور مؤسسة التعلم أو كلفة وخطر إعادة البناء إذا لم تحقق منظمة العميل أهدافها الاساسية؟ ما هو الشعور في حال نجاح حل بعض المشكلات الإدارية ((إذا كانت الشجاعة الخرافيه تنمي رأسين لكل شخص، فإن الحلول التي نطورها غالباً ما تغرق بسرعة حيث تخلق مشاكل جديدة)).

إن غاية تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة هو أن العميل يحدد هذه الإهداف، وفي منظمات أخرى لا توجد هذه الحالة، حيث تعمل الإدارة بدون منظور لتحقيق أهداف أو رسالة المنظمة. إن مساهمة المستشار الرئيسية هي مساعدة العميل في وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة ووضع أهداف طموحة ولكنها قابله للتحقيق، وتطوير إستراتيجية مع التركيز على النتائج والبدء في التعرف على المشكلات والفرص الحالية في المدى الطويل ووضع الأهداف الاساسية للمنظمة.

ويجب على المستشارين أن يقدروا منظمة العميل في تحقيق أهداف مختلفة. في بعض الاحيان هدف الإستشارة يكمن في نصيحة العميل بكيفية المحافظة على الوضع الحالي أو بالخروج من مجال العمل.

حل مشكلات الإدارة والعمل

إن مساعدة المديرين ومتخذي القرارات الآخرين في حل المشكلات هو من أكثر الغايات المتكررة للإستشارات. إن مهمة المستشار كما تم تحديدها هي المساعدة الكفؤه في تحديد وتشخيص وحل المشكلات آخذين بالإعتبار مختلف مجالات وظروف الإدارة والعمل.

ويستخدم مصطلح " مشكله " داخل مؤسسة العميل من قبل المستشار كنتيجة لما يلي:

شكاوي العملاء	معدل دوران عمالة مرتفع
ضعف نتائج العمل	صورة ذاتية غير حقيقية
خسارة غير متوقعة	نقص في السيولة
كارثة طبيعية	موارد معطلة
خسارة سوق هام	ضغط من المنافسة (منافسة شرسة)
نقص في الرؤية	فشل في تحقيق الإهداف
نظام رقابي غير فعال	نقص في الثقة الذاتية
إختيار إستثمار خاطىء	إفراط في الثقة الذاتية
ضياع الفرصة	تباطؤ في العمل
مقاومة التغيير	الصراعات الداخلية

ويجب على القارىء أن يكون واعياً للإستخدامات المختلفة لمصطلح " مشكلة " وتطبيقاتها. فإذا استخدم مصطلح " مشكلة" كمعنى خطأ أو فشل، أو نقص أو ضياع فرصة، سيتجه كل من العميل والمستشار إلى النظرة الخلفية والضيقة. وسيكون التركيز على الإجراء التصحيحي (والذي يشتمل على النقد مع تحميل المسؤولية). ولكن يمكن أن يستخدم مصطلح " مشكله " ليكون أكثر عمومية لوصف الواقع الذي يوضح الفرق أو الإختلاف بين ما حصل في الواقع أو ما سيحصل وما الذي يجب أن يحصل. وفي هذا التعريف فإن وصف " المشكله " هو مصطلح نسبي، يعكس الإختلاف بين حالتين: فنرى أن شخصاً قلقاً على هدفه لتحقيقه أو تقليله. هذا ويجب ان ننسب المشكلة الى صاحبها او تعيين شخص لمتابعتها.

وفي أغلب الأحيان فإن منظمة العميل تقارن الواقع الحالي بالماضي، فإذا كان هناك تدهوراً مثل هبوط في المبيعات أو الأرباح فيتم تحديد المشكلة بإعادة الوضع عما كان عليه. وهذا يفسر لنا لماذا يطلق على المستشارين أحياناً " حلالي المشاكل " أو " أطباء الشركة " أو "معالجو العمل ".

وبدلاً من ذلك يمكن مقارنة الوضع الحالي بمعيار معين، وتحديد المشكلة في كيفية تحقيق هذا المعيار وعلى سبيل المثال، جودة المنتج المنافس أو تعدد النماذج أو خدمة ما بعد البيع.

وفي هذا الإتجاه وإن كانت الشركة ناجحة وتحقق ما تصبو إليه وتحقيق أهداف الأعمال الطموحة فتكون "المشكلة" هنا بالرغبة في تعزيز الخبرة التنافسية لتكون قائدة في القطاع وعدم تضييع أي فرصة تسويقية جديدة وإيجاد شركاء جدد والتطلع إلى تطبيق التكنولوجيا الجديدة....... وغيرها.
وسنستخدم مصطلح " مشكله" في هذا الدليل بالأسلوب الثاني كمصطلح عام لوصف عدم رضا العميل

والإختلاف بين الواقع الحالي وما يجب أن يكون في المنظمة للوصول إلى حالة المقارنة بينهما. وهكذا فإن بعض المشكلات ذات علاقة بالماضي أو بالمستقبل القريب وتحتاج إعادة تحديد، والبعض منها يتعلق بالرؤية والفرص والإستراتيجيات لتحسين الأعمال في المستقبل.

إن التعريف الصحيح للمشكلة وإيجاد حلها وتحقيق الأهداف من خلال الإستشارة هو أمر صعب. ويحذر المستشارون ذوي الخبرة من قبول رؤية العميل للمشكلة في مواجهة القيمة، فإذا عرفت المشكلة بطريقة خاطئه، فإن المستشار سيقع في المصيدة. وسيعمل المستشار / المستشارة في المشكلة الخطأ، أو أن المشكلة وفوائدها المحتملة الناجمة عن الحلول الموضوعة لن توازي التكاليف المدفوعة، ولتجنب ذلك فإن معظم المستشارين يصرون على عمل التقييم خلال المناقشة مع العميل وبالتعاون معه.

إن غاية تدخل المستشار وتقديم وجهة نظره لبعض المشاكل الخاصة ((إنظر الإطار 2.1) والذي ناقش غاية المستشار هو حل مشكلة العميل))، ولكن هذا التقديم ذو نظرة ضعيفه، وقد لوحظ أن ((القادة الفعالين وحلالي المشاكل يضعون كل مشكلة في سياق أكبر))[9]. هذا يتضمن الحصول على إجابات لعدد من الأسئلة عن غايات منظمة العميل، ويجب ان يكون هناك تركيز على الغايات وارتباطها بالوضع الحالي والفوائد المرجوه منها.. وبهذه الطريقة يمكن أن نركز على ((الهدف المركزي))[10] ومتجنبين الغايات الصغيرة جداً أو الكبيرة جداً والمسافة التي يمكن معالجتها من قبل العميل في المرحلة الحالية. وعلى كل حال فإن الغايات الكبيرة والطويلة الأمد يجب أن تبقى في ذهن العميل للبحث عن حلول لها في الوقت المناسب وتحديد المسار إلى المستقبل.

وتضع الإستشارات المقاييس التصحيحية والتي تهدف إلى تحقيق معيار كانت قد وصلت له المؤسسة سابقا أو وصلته منظمات أخرى وحققت الفوائد المطلوبه. وقد نتجنب الأزمات أو التطور السلبي وإبقاء مؤسسة العميل على قيد الحياة وأن مؤسسة العميل ما زالت على قيد الحياة. وبالرجوع إلى وضع سابق واللحاق بالمنافسة قد لا يعطي العميل الميزة التنافسية ولن يضيف على قدرات ومراكز قوة العميل الا القليل في محاولته للحصول على مكانة مرموقة او الحصول على اداء مميز مستقبلا.

تحديد واستغلال الفرص الجديدة

يشعر معظم المستشارين أنهم قادرون على تقديم أكثر مما تم تقديمه لمساعدة المنظمات للتغلب على صعوباتها. وهذا معروف لمؤسسات ومنظمات الأعمال و غيرها إذا أديرت بشكل صحيح، وبنجاح وطموح. على الرغم من أنه يمكن استدعاء المستشار لمتابعة الإختلافات التي أخذت مكانها وتصحيحها ومعرفة أسبابها، وعادة ما يفضل العملاء استخدام المستشارين لتحديد والحصول على فرص جديدة، وينظرون الى المؤسسات الإستشارية كمصدر للمعلومات القيمة وأفكار كثيرة تحتوي على العديد من المبادرات والإبتكار والتحسين في مجال تطوير الأعمال، او في مجال تطوير سوق جديد أو منتج جديد، أو تقييم والإستفادة من التكنولوجيا، وتحسين الجودة. ويصبح المستشارون أكثر فائدة للعملاء عند تطوير وتحفيز الموظفين والتفاؤل باستخدام الموارد المالية وتحقيق اتصالات جديدة للأعمال وما شابه ذلك.

إطار 2.1 تعريف الغاية (الهدف) وليس المشكلة.

تعتمد طريقة تحديد المستشار للمشكلة في تحديد جودة الحل.، فإذا عرفوا المشكلة بالنسبة إلى أسبابها، فإنهم يميلون إلى تحديد ما ومن هو الملام، وهذا يشبه تمرين بلا طعم، ويمكن الحصول على الأنسب، ويمكن بهذه الطريقة عدم تشجيع الكادر على أخذ المبادرة لتجنب اللوم في المستقبل وفضلاً عن ذلك فإن المستشارين الإداريين قد يحققون إنجازاً كبيراً لعملائهم بالتركيز على تحقيق الأهداف الكبيرة.

وتركز الأساليب الإستشارية الضيقه على المشكلة بادئين بتجميع المعلومات آخذين الحل الأول الناتج عن هذا العمل ويفشلون في التفاعل مع الآخرين – ويخلقون المشكلات لأنفسهم. وتقود هذه الأساليب إلى زيادة الوقت والتكلفة وتؤول إلى الزوال بسرعة ويتم بها إضاعة للموارد والتكرار في العملية الإستشارية.

التفكير المتقدم: يقدم أكثر من إسلوب فعال، إنه ليس عملية الخطوة خطوة ولكن يتضمن سبع طرق من التفكير في المشكلات وحلولها ويعتمد على المبادىء التاليه:

المبدأ الفريد: بغض النظر عن وجه التشابه، كل مشكلة متفردة وتتطلب أسلوب خاص بها حسب سياق معين مهما كان النشابه واضحاً بين المشكلات.

مبدأ الغايات: أن التركيز على غايات التوسع يساعد على تجريدها من العناصر غير الجوهرية ويجنب العمل على المشكلة الخطأ.

مبدأ الحل بعد التالي: يمكن تصنع الإبتكار ووضع الحلول الأكثر فعالية من خلال العمل لوضع حل نموذجي من خلال التدرج العكسي (من الخلف الى الامام) من الوضع الامثل. أن وجود هدف في المستقبل يحدد إتجاه الحلول قصيرة الاجل ويعزز هذه الاهداف بغايات عظمى.

مبدأ الأنظمة: إن كل مشكلة هي جزء من نظام المشكلات الأكبر وحل مشكلة واحدة سيؤدي إلى حلول أخرى. إن وجود إطار العمل لكافة الأبعاد والعناصر المشتملة على الحل يوثر على كفاءة العمل وامكانية تطبيقه.

مبدأ جمع المعلومات المحددة: لإن جمع المعلومات بطريقة مبالغ بها قد تخلق خبراء في مجال المشكلة. ولكن معرفة معلومات كثيرة وتفصيلية جدا قد تمنع إكتشاف بعض الحلول والبدائل الممتازة. دائما حدد اهداف توسع لاي عملية جمع معلومات قبل القيام بها.

الأشخاص يصممون المبدأ: إن الأشخاص الذين يطبقون الحلول يجب أن يكونوا منغمسين ومتفاعلين بإستمرار في تطوير المبادىء الخمسه الأولى.، وأيضاً عند تصميم الحل حاول ان يكون هناك مرونة في التصميم والتقديم.

مبدأ خطة تحسين الأوضاع: إن الأسلوب الأمثل لحماية حيوية الحل هو بناءه ومراقبته للتغييرات المستمرة وذلك لتحقيق الأهداف الكبيرة ثم التحرك بإتجاه الحلول المستهدفة.

الكاتب: مايكل شيز E. Michael Shays، وتفاصيل أكثر يمكن إيجادها في كتاب د.نادلر و س.هيبينو D.Nadler and S.Hibino "المبادىء السبعة للإبداع في حل المشكلات "The seven principles of creative solving (Rockln, CA, Prima Publishing ,1994) problem

الناشر برايما 1994

وقد أكدت الخبرات أن المؤسسات القوية والهامة قد طورت عدة أفكار للعمل، وحصلت على فرص هامة بمساعدة المستشارين، والإستشارات في التجارة والأعمال الإلكترونية هي خير دليل على ذلك، وغاية الإستشارة ليست دائما في حل مشكلة قائمة ولكن مساعدة العميل ليرى الفرص الجديدة والممكن استغلالها عن طريق فرص جديدة في الأعمال.

تعزيز التعلم

" إن العمل الوحيد والمفيد حقيقة هو تعليم المستشار للعميل وكوادره لإدارة أفضل لأنفسهم" هذا ما قاله ليندون يورويك Urwick Lyndon وهو مساهم رئيسي في تطوير مهنة الإستشارات الإدارية.

وفي المفهوم الحديث للإستشارات فإن هذا البعد هو منتشر، ويلجأ بعض العملاء إلى المستشارين ليس لحل مشكلة بل لأخذ المعرفة الفنية مثل (التحليل البيئي أو إعادة هيكلة المؤسسة أو إدارة الجودة الشاملة)، والطرق المستخدمة في تقييم المنظمة وتحديد المشاكل والفرص والتحسين المستمر وتطبيق التغيير (مقابلات، تشخيص، إتصالات، إقناع، تغذية راجعة، تقييم ومهارات مماثلة).

تحولت المهمة الإستشارية إلى مهمة تعليمية، بهدف تمكين العميل من خلال ادخال كفاءات جديدة الى داخل المنظمة ومساعدة المديرين والكادر للتعلم بأنفسهم ومن خبرات المستشار، وغالباً ما يكون الضغط بهذه الطريقة " مساعدة المنظمات لمساعدة أنفسهم" لتصبح منظمات التعلم" Learning Organization وهذا تبادل مزدوج: من خلال مساعدة العميل للتعلم من خبرة المستشار الإداري مما يعزز كفاءة ومعرفة المستشار.

إن الاثر الاكثر فعالية للاستشارات هو التعلم و أن إختيار الطرق الإستشارية ومدى إهتمام العميل هو الذي يزيد أو ينقص هذا الأثر. وبهذا علينا إعطاء الإهتمام الكبير لهذا الموضوع.

تطبيق التغيير

وكيل التغيير change agent هو المصطلح المكرر الآخر الذي يعطى للمستشارين، وهم فخورون بذلك، كأنه يحيل لهم هدفاً عاماً جديداً للإستشارات: أي مساعدة منظمة العميل لفهم التغيير، حيث العيش مع التغيير وصنعه ضروري للحياة والنجاح في هذه البيئة الدائمة التغيير، والمستشار هو الوحيد القادر عليهما، وأهمية هذا الهدف الإستشاري هو الزيادة الواضحة في الفترة الزمنية اللازمة للتعايش مع البيئة المتغيرة، وضرورة المعرفة الدائمة عن التغييرات وأثرها على المنظمة لتستطيع المواجهة المحتملة، وسرعة معرفة التغيير يزيد من مرونة المنظمة للتعامل مع التغيير.

3.1 كيف يستخدم المستشارون؟ عشر طرق رئيسية:

يستطيع المستشار التدخل بطرق مختلفة لمتابعة الإطار العام للأغراض العامة السابقة، ويمكن لكل من العملاء والمستشارين إختيار البدائل التي ستكمل الصورة بشكل شامل وللمهام الصعبة، وعلى كل فان معظم الإستشارات الإدارية تستخدم طريقة أو أكثر من الطرق العشر التالية:

- تقديم المعلومات.

- تقديم موارد متخصصة.
- إنشاء إتصالات عمل وتواصل.
- تقديم فكرة خبير.
- عمل تشخيص.
- تطوير عروض عمل.
- تطوير نظم واساليب عمل.
- تخطيط وادارة تغييرات المنظمة.
- تدريب وتطوير الإدارة والكادر.
- تقديم الاستشارة والتوجيه.

تقديم المعلومات

إن ما يحتاجه العميل لأخذ القرار السليم هو المعلومات وكلما زادت واكتملت المعلومات كان القرار افضل. وقد تكون هذه المعلومات عن السوق، العملاء، إتجاهات القطاع، المواد الخام، الموردون، المنافسون، شركاء محتملون، موارد وخبرات هندسية، سياسات وأنظمة حكومية وغيرها. ومن الممكن أن يكون لدى المؤسسة الإستشارية مثل هذه المعلومات في ملفاتها أوأنها تعرف كيف ومن أين تستطيع الحصول عليها. ويمكن أن يكون الهدف الرئيسي للمهمة هو جمع المعلومات وتحليلها. و أخيرا فإن أي مهمة إستشارية يجب ان تحتوي على البعد المعلوماتي.ولا توجد اي استشارة بدون تقديم معلومات.

وفي تقديم المعلومات هناك سؤال حساس حول سرية المعلومات التي يواجه بها المستشار، ويجب ان يميز كل مستشار بين المعلومات المعلنة والمتوفرة والتي جمعت وجرى تطويرها للعميل، وبين المعلومات التي تم تطويرها خصيصا لهذا العميل وبين المعلومات التي تم تطويرها لعميل سابق وتم الحصول عليها من مصادر خاصة والتي يجب أن تعالج بسرية.

تقديم موارد متخصصة

يمكن إستخدام المستشار كخبير ولفترة قصيرة لدى العميل إضافة إلى كادر العميل لتجنب تعيين موظف متخصص، ويلجأ كثيراً لهذه الحالة بعض العملاء وخاصة في القطاع العام لتجنب العمل بموجب القوانين التي تمنع التوظيف أو تصطدم بالرواتب للمتخصصين، وأحياناً يلجأ العميل إلى إلغاء الدائرة الفنية لديه فيلجأ إلى توظيف مستشار من احد المؤسسات الإستشارية ولوقت قصير.

وفي حالات خاصة تكون (الإدارة مؤقتة). وأصبحت حديثا هذه الطريقة واسعة الإستخدام، ويلجأ العميل إلى إستعارة كادر من المنظمة الإستشارية لشغل أعمال إدارية على الهيكل التنظيمي و لفترات مؤقتة.

إنشاء إتصالات عمل وتواصل

يلجأ العملاء إلى المستشارين في بحثهم عن إتصال لأعمال جديدة، وكلاء، ممثلين، موردين،عقود من الباطن، شركاء، مصادر تمويل، إكتساب شركات مستثمرين إضافيين وغير ذلك. ويمكن للمستشار أن يزكي أشخاصاً أو مؤسسات لهذا العميل ويقيم وضعه ويوصي به ويمكن أن يفاوض على شروط التعاون

او الإتحاد أو مجال عمل. كما ويمكن أن يعمل وسيطاً للتطبيق، وغالباً ما تكون هذه الإتصالات في القطاعات أو الدول غير المعروفة كفاية لدى العميل.

تقديم فكرة خبير

تأتي أنشطة عدة تحت هذا العنوان، ويمكن للمستشار أن يقدم للعميل فكرة بديلة لعدة إحتمالات متوفرة للعميل ويلجأ العميل لشخص نزيه ومستقل لينصحه بأخذ الأفضل قبل أخذ القرار النهائي. ويستطيع المستشار دعوة خبير متخصص كشاهد أو كفاءة في الدعاوي أو التحكيم. للإستفادة من معرفته المتخصصة.

وبالمقابل فإنه يمكن للخبير ان يقدم افكاره بشكل غير رسمي، وهذه هي الطريقة لأخذ القرار من قبل العميل عندما يلجأ للمستشار، دون الحاجة إلى تقارير رسمية. ونشدد على أهمية تقييم الإستشارة المقدمة من المستشار والذي تم إختيار فكرته وتم أخذ القرار وخصوصا اذا كان القرار الإداري أدى الى مخاطرة كنقص المعلومات أو قصر نظر الشركة أو نقص الخبرة، أو تحميله الفائدة.

عمل تشخيص

يعتبر إستخدام مهارة التشخيص وأدواته من مبادىء قوة المستشار، ويلجأ العميل الى المستشار لتشخيص مهمات كثيرة لمعرفة نقاط قوة وضعف المنظمة، الإيجابيات والسلبيات، فرص التحسين، ومعوقات التغيير، والحالة التنافسية، إستخدام الموارد، المشاكل الفنية والبشرية التي تتطلب إهتمام الإدارة وما إلى ذلك. وعمل التشخيص يمكن أن يكون شأن داخلي أو جزء من دائرة أو قطاع أو مهمة أو عملية او خط انتاج او نظام معلومات او هيكل تنظيمي أو غيره.

تطوير عروض عمل

بعد الإنتهاء من عمل التشخيص الفعال، فقد يلحقه تقديم عرض عمل مفصل للموضوع الذي تم تشخيصه. ومن الممكن أن يطلب المستشار تنفيذ المهمة كاملة، لتحقيق أهداف العميل، أو مشاركة العميل في إبداء النصيحة إذا اختار من يقوم بالمهمة من موارده الداخلية، ويمكن أن يحتوي العرض على بديل أو عدة بدائل. وأيضاً يمكن للعميل أن يطلب من المستشار تقديم البدائل بدون توصيات ويترك ذلك للعميل.

تطوير النظم والأساليب

تعتبر النظم الإدارية هي الجرعة الرئيسية لكل الخدمات الإستشارية مثل المعلومات الإدارية، تخطيط الأعمال، الرقابة وجدولة العمليات، تكامل إدارة وهندسة العمليات، رقابة المخازن، عمليات طلبات الزبائن، المبيعات، شؤون الموظفين، التعويض والفوائد الإجتماعية، وغيرها. وتقليدياً يطور المستشار واحداً أو أكثر من النظم المذكورة كخبرة متخصصة، ويمكن للنظم أن تصمم او تعدل لحاجات معينة او جاهزة.

يستطيع المستشار أن يتحمل مسؤولية إختيار النظام الأكثر مناسبة، وانشاء جدوى النظم، وتطبيقاتها

حسب ملائمة العميل- بتعاون كادر العميل- أي أن العميل يستطيع أن يلعب دوراً رئيسياً في تطوير تطبيق النظم بدعم المستشار، وتفضل عدة منظمات إبقاء المستشار للتأكد من سير النظم بشكل سليم، والتصميم وتم تحقيق الأهداف.

اليوم، إن تقدم ممارسة الاستشارات لمعظم النظم كأنظمة حاسوبية وتطويرها وتطبيقاتها الإدارية المتكاملة تتطلب استشارات ادارية وتكنولوجية معا. والكثير من النظم المطورة والمطبقة هي في مجالات الأعمال والتجارة الإلكترونية (أنظر الفصل 16).

تخطيط وإدارة تغييرات في المنظمة

عادة ما تملك الإدارة الخبرات الفنية والإدارية في إدارة مؤسساتها، ولكنها تشعر بالصعوبة وعدم الأمان في حالة عدم إمكانية تجنب تغييرات المنظمة المتوقعة. وتضع هذه التغييرات عادة ضغوطا على الناس والمنظمة خاصة إذا تأثرت جذور العلاقات الوطيدة بين الناس، أو عادات العمل والتي ستؤثر على مصالح الأفراد او الجماعات.وفي حالات معينة يلجأ العميل إلى خبراء متخصصين في إدارة التغيير لتحديد ضرورات التغيير، ووضع خطة إستراتيجية لهذا التغيير، وتطبيقاته بأسلوب شجاع وصحيح لتشجيع التغيير ومواجهة معوقات التغيير، ورقابة عملية التغيير وتقييم التقدم الناجم والنتائج المتحصلة عن هذا التغيير وقياس نتائجه، وتبرير المنهجية المتبعة في كل مراحل دورة التغيير ورفعها للإدارة.

ويقدم المستشار هنا الخبرات والنصائح بأساليب وتقنيات خاصة لما تم تغييره، و بكيفية التعامل مع العلاقات الشخصية، الصراعات، التحفيز، بناء فريق العمل، وغيرها من سلوكيات المنظمة والعاملين فيها. وتعطى المهارات السلوكية المتغيرة الوزن الأكبر في التقييم الخاص بأثر التغيير، كما أن مقاومة التغيير المتوقعة يجب أن يكون متناقصاً وتشعر به الإدارة، وهناك بالإضافة إلى المهارات السلوكية، بعض المهارات الخفيفة المطلوبة من الإدارة لمواجهة التغيير، وكذلك مهارات ثقيلة وعلى المستشار أن يجدول تطبيقاتها مثل أثر برامج التغيير، إعادة تعريف الهيكل التنظيمي، المسؤوليات والعلاقات، إعادة تخصيص الموارد، السجلات ونظم الرقابة، منع الفروقات نتيجة ضعف الرقابة أثناء التغيير، التأكد من التحول الطبيعي من ترتيبات الوضع السابق إلى الترتيبات الحالية، تكاليف المشروع وقياس النتائج وما شابه.

تدريب وتطوير الإدارة والكادر

بينما يعتبر التعليم غاية عامة ملازمة للإستشارات، فإن تدريب وتطوير الإدارة والكادر يعتبر خدمة متميزة مقدمة من المستشار إما مرتبطة مع خدمة أخرى أو منفصلة.

ويمكن تدريب الإدارة والكادر على الطرق الجديدة والتقنيات المقدمة من قبل المستشار ليصبحوا مستقلين في إستخدامها وتطويرها، وهناك عدة طرق في دمج الإستشارة مع التدريب مثل التشخيص وتطوير النظم والتدريب.

إطار 3.1 هل يجب على المستشارين أن يبرروا قراراتهم الإدارية؟

يمكن للمستشار من حين لآخر ان يتناول موضوعا قد تم طلبه لتنفيذ مهمة ما، ويقدم تقاريره الى العميل، ويستطيع المدير ان يبرر القرار بالرجوع الى توصيات خبير خارجي. وبكلمات أخرى يمكن ان يكون المدير مصمما على هدفه وأخذ القرار شخصيا ولكنه يريد القول ان الإقتراحات الفعالة قد وضعت من قبل مستشار مهني ومستقل ومحترم.

وهذا سيعيدنا بصراحة الى حالة صحيحة اخرى مقدمة من فكرة خبير. ويمكن ان تكون مصيدة. والمستشار الذي قبل المهمة يمكن ان يخفيها ولا تتطابق مع سياسة المنظمة وان للتقرير دور سياسي بالإضافة الى الرسالة التقنية المتوفرة. ويمكن ان يكون هذا الدور مفيدا اذا كان المدير يواجه مقاومة قوية ضد التغيير الحيوي. وبحاجة للرجوع الى سلطة المستشار.ومن الممكن ان يصدر المستشار تقريرا ويساء استخدامه لترويج مصالح فردية او جماعية. ان التقييم المستقل والنزيه لكل حالة يمكن ان يساعد المستشار في تجنب استخدامه ككبش فداء.

كما يمكن إعتبار التدريب كأحد البدائل من الطرق الواردة أعلاه والمستخدمة من قبل المستشار وذلك أفضل من الطلب من المستشار للعمل على موضوع معين مثل تشخيص متخصص أو حل مشكلات، أو مهمة إدارة التغيير وقد يفضل العميل الطلب من المستشار أن يعقد ورشة عمل أو دورة تدريبية للمديرين والكادر في نفس الموضوع، وعلى سبيل المثال يطلب من المستشار / المستشارة عقد ورشة / ورشات عمل لتشخيص وتحسين الإنتاجية قبل طلب المستشار تحديد مقاييس تحسين الإنتاجية وتطبيق برنامجها.

تقديم النصيحة والتوجيه

يمكن للمستشارين الإداريين أن يقدموا خدمة ممتازة للمديرين والرواد والذين يحتاجون إلى إبداء وجهة نظر صارمة ونصيحة صادقة عن نمط قيادتهم، سلوكهم، عاداتهم، علاقاتهم مع الأصدقاء،عادات العمل، نقاط الضعف التي قد تدمر أعمالهم (مثل كيفية التردد في اتخاذ القرارات او الفشل في البحث عن نصيحة للتعاون)، والصفات الشخصية عند استخدامها. والاستشارة الشخصية ضرورية إذا كانت العلاقة مبنية على الثقة والإحترام ويمكن ان تكون غير رسمية، و لكن يجب أن تكون السرية تامة. وان التوجيه والتوجيه التنفيذي سيحقق الغايات المتشابهة (أنظر البند 7.3) وبالرغم من وضوح هذا الإحتمال فإن عددا قليلا من المستشارين يقدم هذه الخدمة للعملاء، كما أن عددا قليلا من العملاء يطلبونها.

4.1 العملية الإستشارية

نظرة عامة

خلال تنفيذ العملية الإستشارية التقليدية، يتعهد كل من المستشار والعميل بعمل الأنشطة المطلوبة

لتحقيق التغيير والغايات التي يرغب بتحقيقها كل منهما، وتعرف هذه النشاطات ب " العملية الإستشارية ". ولهذه العملية بداية ونهاية واضحة " حيث تبدأ هذه العملية بانشاء العلاقة وبدء العمل"، وتنتهي" بمغادرة المستشار" وبين هاتين النقطتين يمكن تقسيم العملية الإستشارية الى عدة مراحل، والتي ستساعد كل من العميل والمستشار ليكون منظما ونظاميا، والإنتقال من مرحلة الى أخرى ومن عملية الى أخرى.

هناك طرقا مختلفة لتقسيم العملية الإستشارية او دورتها الى مراحل رئيسية وردت في المراجع، ويقترح مؤلفون مختلفون نماذج رئيسية وتتراوح من ثلاثة الى عشرة مراحل 11. وقد اخترنا نموذجا مبسطا مكونا من خمس مراحل: المدخل (التقديم)، التشخيص، التخطيط للعملية، التطبيق، والإنتهاء. والشكل 2.1 يوضح هذا النموذج والمستخدم في كتابنا بوضوح.

ولا يمكن تطبيق نظام عالمي على كل الأوضاع او الحالات، ولكنه يقدم الإطار العام لشرح ماذا سيقدم المستشار لهذه المهمة او المشروع.

عند تطبيق النموذج على حالة مؤسسة بطريقة قوية، فمن الممكن حذف مرحلة او اضافة بعض المراحل، أو تداخل بعض المراحل مع بعضها، فمثلا قد يبدأ التطبيق قبل الإنتهاء من التخطيط للعمل، أو ان التشخيص التفصيلي ليس ضروريا او من الممكن ان يكون متداخل مع تطوير العروض. ومن المفيد العمل عكسيا من المرحلة الأخيرة الى المرحلة الأولى. وعليه فإن التقييم النهائي لا يخدم نتائج المهمة فقط ولكنه يفيد التغيير (مرحلة الإنتهاء) وكيفية الإنتقال الى الخلف واتخاذ اساليب مختلفة.

ويمكن تقسيم كل مرحلة إلى عدة مراحل أو أنشطة متوازية، وكل نموذج يمكن تطبيقه بمرونة وتعامل كبير مع الخيال، كما يمكن رؤية العملية الإستشارية كعملية مغايرة للتغيير (الفصل الرابع)، وأي تغيير قد خطط له،ادارة وتطبيقا بمساعدة المستشار، ويمكن ان يرى القارىء نماذج مختلفة لتغيير التخطيط المؤسسي، ومقارنتها مع النموذج 2.1.

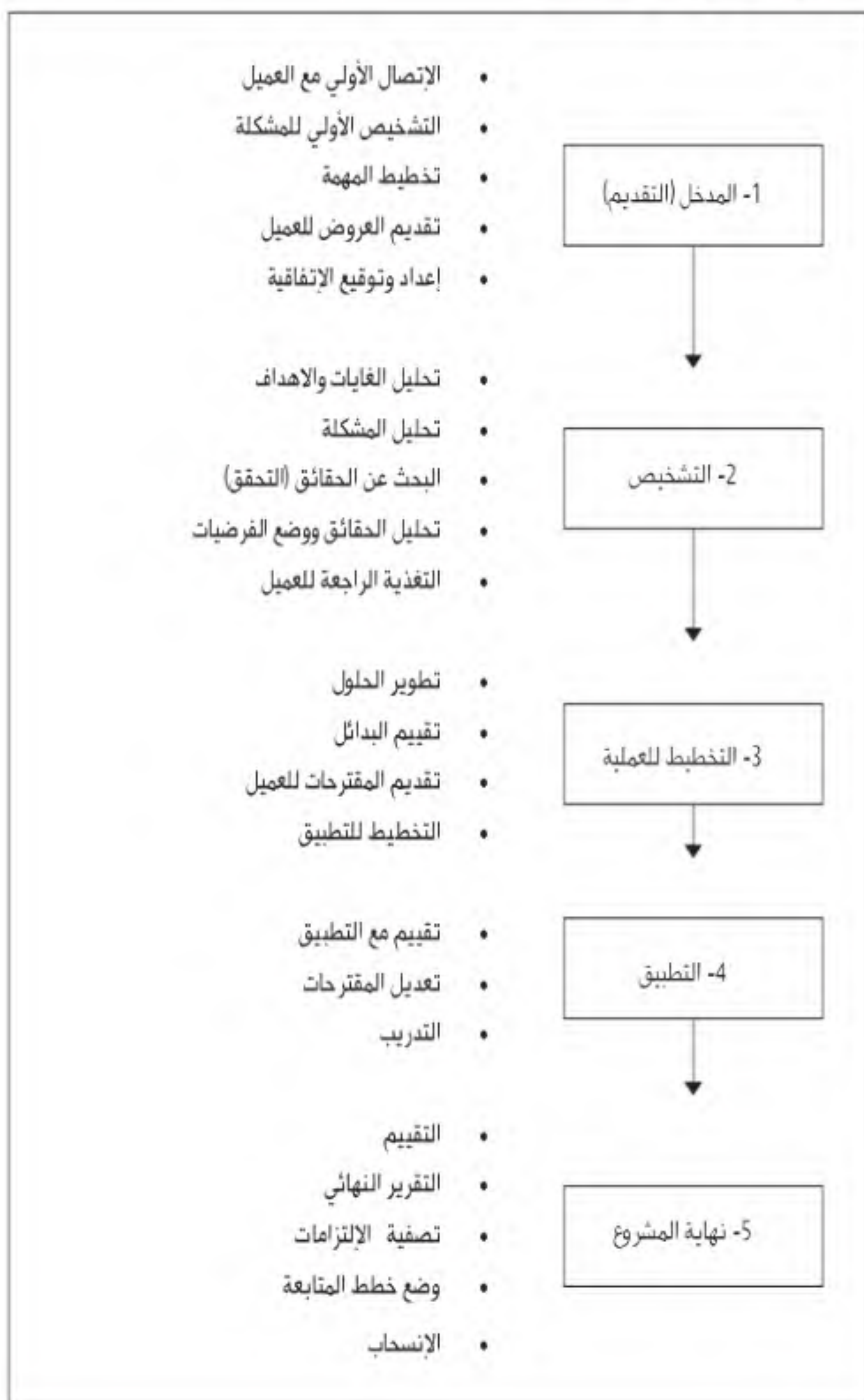
وستتم مناقشة تفصيلية للعملية الإستشارية في الفصول (7 – 11)، ولكن الآن سيكون مفيدا أن نشرح هنا وصفاً مختصراً لكل مرحلة من المراحل الخمس الأساسية:

المدخل (التقديم)

في مرحلة المدخل، يبدأ المستشار في هذه المرحلة عمله مع العميل. وتشمل هذه المرحلة الإتصالات الأولية، وماذا يريد العميل تحقيقه أو تغييره في المنظمة، وكيف يستطيع المستشار المساعدة، وتوضيح وجهات نظرهما وتحضير خطة العمل بشكل مبدئي وتحليل المشكلة والتفاوض على المهمة ثم توقيع الإتفاقية.

إن مرحلة التخطيط والتحضير مهمة للغاية وغالباً ما تؤكد ماذا سيتبع،وان المراحل اللاحقة ستتبع بقوة ولجودة العمل الذي سيتم، وتقوية العلاقة بين المستشار والعميل في البداية.

الشكل 2.1 مراحل العملية الإستشارية



ويمكن في هذه المرحلة الأولية أيضاً انه لم يتم تقديم العرض المرضي للعميل ولم تتم الموافقة على العقد، او انه قد تم تقديم عروض من أكثر من مستشار وتم إختيار أحدهم لإتمام المهمة.

التشخيص

المرحلة الثانية هي التشخيص العميق للمشكلة المراد حلها، ويتعاون كل من المستشار والعميل لتحديد نوع التغيير المطلوب، ويتم التعرف بالتفصيل على الأهداف التي يجب تحقيقها من هذه المهمة، كما سيتم تقييم أداء العميل، الموارد، الحاجات والغايات وفيما إذا كان التغيير الأساسي المطلوب تكنولوجي أم تنظيمي أم معلوماتي أو نفسي أو غيره؟!. واذا كان كل ذلك فما هي المشكلة الحاسمة؟! وما هو سلوك التغيير السائد في المنظمة، هل الحاجة للتغيير مفهوم ومقبول؟! أم هناك ضرورة إقناع الناس

بالتغيير؟؟ إن نتائج تشخيص المرحلة وملخصها سترسم الطريقة الواجب إتخاذها لحل المشكلة وتحقيق الغايات المطلوبة. واحياناً نبدأ ببعض الحلول الممكنة خلال هذه المرحلة.

و غالباً ما تلقى الحقائق الموجودة وتشخيصها إهتماما أقل، فإن القرارات ستعتمد على اي المعلومات التي سيتم النظر اليها واي منها سيتم حذفها، وما هي العناصر التي ستدرس بعمق وما هي الحقائق التي سيتم التخلي عنها او تجاوزها او اهمالها وما هي جودة الحل الذي سيقدم من خلال جمع المعلومات أيضا، والتحدث مع الأشخاص، فإن المستشار يكون قد تعرف على نظام العميل وبدأ الناس بالتغيير كنتيجة لحضور المستشار في المنظمة، وبالمقابل فإنه يتم الإحتفاظ لمدة محدودة بالحقائق الأخرى مصممين على تحقيق هدف الإستشارة.

التخطيط للعمل

تهدف المرحلة الثالثة إلى إيجاد حل للمشكلة، متضمناً العمل على عدة بدائل للحلول وتقييم البدائل ووضع خطة التطبيق للتغيرات وتقديمها للعميل من أجل إتخاذ القرار. ويمكن للمستشار الإختيار من عدد كبير من الآليات وخصوصا اذا شارك العميل في نشاطات هذه المرحلة، وتتطلب هذه المرحلة الخلق والإبداع والصرامة والعمل المنظم ووضع حلول واكتشاف جدواها، وإستثناء المقترحات المؤدية إلى تغييرات غير ضرورية، وأختيار القرار الواجب تطبيقه. والبعد الأهم في تخطيط العمل هو تطوير الإستراتيجية والتكتيك في تطبيق التغيير وخصوصا في كيفية التعامل مع المشكلات البشرية والتغلب على مقاومة التغيير، والحصول على الدعم للتغيير.

التطبيق

وهي المرحلة الرابعة للعملية الإستشارية لإختبار مدى ملائمة وجدوى المقترح المقدم للتطوير من المستشار بالتعاون مع العميل، وتبدأ التغييرات المقترحة بالتحول إلى واقع، وتبدأ الأحداث إما كما كان مخططاً أو مختلفاً، وقد تظهر مشكلات جديدة غير مرئية أو معوقات جديدة أو مقترحات خاطئة أو عيوب في التخطيط غير مغطاة. ونلاحظ هنا إختلاف في حدة مقاومة التغيير عن التشخيص الأولي في مرحلة التخطيط ويمكن أن يكون التصميم الأولي وخطة العمل بحاجة إلى تعديل. ومن غير الممكن توقع او رؤية كل الأحداث أو العلاقات أو السلوك بالتفصيل، وغالبا ما تختلف حقيقة التطبيق عن الخطة، كما ان رقابة وإدارة عملية التطبيق هامة للغاية. وهذا يفسر لماذا يفضل المستشارون المشاركة في تنفيذ الخطط التي صمموها وشاركوا في وضعها. ومن المفارقات إن هناك بعض المستشارين يرغبون في إنهاء العمل عند تسليم التقرير ولا يعملون في التطبيق، وان هناك 30 – 50% فقط من المهمات الإستشارية تنتهي بالتطبيق.

فإذا كان العميل كفؤ في تطبيق أي مرحلة من عمليات التغيير لوحده فلا يوجد اي سبب لوجود المستشار بعد وضع خطة العمل، وقد يترك المستشار العمل مبكرا وبعد مرحلة التشخيص.

وللأسف فإن قرار انهاء المهمة الإستشارية بعد التشخيص او بعد مرحلة وضع خطة العمل لا يعكس

غالبا كفاءة وقدرة العميل وتصميمه على اكمال المهمة بدون مساعدة المستشار بل يعكس تصورا واسع الإنتشار او فكرة خاطئة عن الإستشارات وان المستشار لن يحقق اكثر من التقارير والعروض التي قدمها للعميل. ويوقف بعض العملاء العمل لعدم فهم ما جاء في التقرير حتى وان كان ممتازا لعدم قناعته بما يمكن ان يحصل عليه من ضمانات مقدمة أو تحقيق النتائج المتوقعة، وهناك عملاء يسعدون بالتقرير فقط ولا يريدون التغيير.

النهاية (انتهاء المشروع)

عمليا إن المرحلة الخامسة والأخيرة من العملية الإستشارية متضمنة عدة نشاطات مثل أداء المستشار أثناء عملية التنفيذ، والمنهج المتبع، التغييرات الحاصلة، النتائج المحققة وتقييمها من قبل كل من المستشار والعميل، فتقديم التقارير ومناقشتها،والتزاما متبادلا قد تم. واذا كان هناك مسعى لتعاون جديد أو إتفاقية متابعة أو اتصال في المستقبل، فمن الممكن التفاوض عليها.وعند الإنتهاء من كل ذلك تكون المهمة قد إنتهت وينسحب المستشار من منظمة العميل.

المهمة الإستشارية

في مجال التطبيق، فان المراحل الخمس للعملية الإستشارية عادة تمثل بنيانا منظما ومطبقا لمهمات استشارية منفصلة، (ويطلق عليها التزامات، او حالات، او استشارات، او مشاريع او حسابات عملاء). وعادة ما يتفق كل من المستشار والعميل على نطاق المهمة الواجب تنفيذها:

- الهدف (الأهداف والنتائج) الواجب تحقيقها.
- الخبرات المقدمة من قبل المستشار.
- طبيعة وتسلسل الواجبات التي التزم بها المستشار.
- مساهمة العميل في المهمة.
- الموارد المطلوبة.
- الجدول الزمني.
- الرسوم المطلوبة.
- ظروف خاصة أخرى.

ويجب أن تكون هذه الشروط كلها موثقة في الإتفاقية الإستشارية (العقد) والتي تكون مكتوبة في غالب الأحيان، وقد تكون شفوية (البند 6.7). ويحدد العقد مراحل العملية الإستشارية والتي ستغطى في المهمة، فمثلا ستنتهي المهمة عند تقديم التقرير التحليلي الى العميل.

البدائل لمهمات استشارية منفصلة

إن الخيار الممكن لتنفيذ مهمه معينه أو عدة مهام خلال فترة زمنية معينه هو المستشار الدائم وبعقد دائم، حيث يشتري العميل مقدماً وقت المستشار. وتحدد طبيعة وغاية العمل المطلوب في بنود عامه فقط، ثم يتم تفصيلها في بدء كل مرحله من مراحل العقد. ويمكن أن يمدد التعاون لفترة أطول من الوقت بإستخدام خطة فعالة من حيث الكلفة، فمثلاً قد يطلب العميل خدمة المستشار لمدة يومين خلال الأسبوع الأول من كل شهر ليراجعا معاً وضع العمل العام، المشكلات والفرص التي تم تطويرها

والقرارات الواجب إتخاذها. أو أنه يمكن أن تمدد الإتفاقيه بزيادة أو إنقاص مهام منتظمه للمستشار ((مثل مساعدة الإدارة في التحضير لإجتماع مجلس الإدارة)) دون تحديد مقدم للوقت اللازم لذلك.

وهناك أنواع مختلفة من الترتيبات الدائمه، ولكن من الناحيه الفنيه هناك نوعان والأكثر تطبيقاً:

- المستشار الدائم العام

والذي يتابع فيها المستشار النتائج العامه العالمية واتجاهات أعمال العميل وبحث فرص التحسين، واعطاء العميل كافة الأفكار والمعلومات الجديدة.

- المستشار الدائم المتخصص

وهو الذي يقدم للعميل خدمة دائمه متخصصه في مجال معين تكون بها المؤسسة متقدمة مثل ((نظم الكمبيوتر، إدارة الجودة، العمليات المالية الدولية، والتعريف على أسواق جديدة)).

وهناك خيار آخر مستخدم في برامج المساعدات الفنية وهو عقد إطار عام12. وفي هذه الحاله يتم التعاقد مع المستشار لتقديم خدمه معينه خلال فترة من الوقت. وضمن هذه الإتفاقيه، يتم طلب تنفيذ مهمات من قبل العميل ويتفق الطرفان لإصدار القواعد والشروط الخاصه بالعملية الاستشارية المحددة ويتم الاتفاق على الاعمال والكلفة والاتعاب. وتكون إجراءات التفاوض والتعاقد سهلة وسريعة.

وهناك نماذج أخرى لشراء خدمات المستشار لفترات أطول دون تحديد مهام محددة وإعادة مراحل العمليه الإستشارية، ويمكن ان يكون المستشار عضوا ثابتا في لجان او مجالس الادارة، وهناك مستشارون متخصصون للإدارة العليا أو مستشارون في الإدارة أو في إجتماعات مجلس الإدارة،أو تدريب الكادر والممتحنين وتقديم نصائح غير رسميه كمصدر للأفكارالجديدة والتي تعطى لمجلس الإدارة أو مستشار شخصي، ويطبق عادة هذه الحالة العملاء المثقفين وذات مهارات متقدمة كونها فعالة من حيث الكلفة وذات مرونة مناسبة.

5.1 المفاهيم المطورة ونطاق عمل الإستشارات الإدارية

إنه من الضروري أن نعي بعض المعضلات الطبيعة وغاية الإستشارات الإدارية أن نفهم كيف تنعكس هذه المعضلات تطوير مفاهيم الإستشارات وتطبيقاتها.

نصيحه أم نتيجة

لقد رأينا أن المستشارين هم مقدمي النصيحه أو المشورة ويستمر ون كذلك بإستثناء حال توظيفهم من قبل العملاء ليكونوا جزءاً من الكادر. إن المستشارين لا يملكون صلاحية صنع القرار عن أعمال العميل، كما أن تأثيرهم يبقى محدوداً. وقد تكون الإستشارة قصيرة جداً ولقلة عدد الموظفين لا يتمكن العميل من أن يرى نتائج محسوسه، ومن الممكن أن لا تتوفر للعميل الرغبه في متابعة الإستشارة المقدمة. كما أن عدم تعاون الكادر أو مقاومتهم وقصورهم قد يكون قوياً جداً، أو أن المستشار غير قادر على عملية المتابعه وتصحيح الإخطاء. حتى أن الإستشارة الجيده لوحدها لا يمكنها أن تقدم تأكيد مطلق للحصول على نتائج محسوسه وقابله للقياس ودائمة.

ومع ذلك يوجد نمو في الطلب على "إستخدام المستشارين" اكثر منه من "تقديم النصيحة". فالنصيحة تكون أكثر فأكثر غير محكمه ومتحررة، ويرى المستشارون أنهم مساعدون ومقدموا خدمات أو وسطاء خدمات ويعملون مع العملاء على محاور مختلفه ويتأكدون من ضرورة الحصول على نتائج قابلة للقياس، وأيضاً فإن مكافأة المستشار تتجه إلى الزيادة إذا ارتبطت بالنتائج أكثر من إرتباطها بالوقت المستهلك في اعداد و تقديم الخدمه / الإستشارة، كما أن حكمة العملاء في عدم الدخول في مشاريع ذات نتائج غير محددة أو غير واضحه أو مؤكدة. كما ويجب المحافظة على كلفة المشاريع الباهظة والتي تركز على النظم الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. والفشل في عدم تحقيق القياسات المطلوبه والأداء الواعد. وقد يعطى المستشار دور ووضع لزيادة تأثيره على النتائج أو إعطائه صلاحيه أكبر لتحقيق نتائج في منظمة العميل، وهناك طرق جديدة في مكافأة المستشارين وأصبحت أكثر إنتشاراً متضمنة حقوق ملكيه أو حق في خيارات ملكية المؤسسة أنظر الفصل 30 و 36) وفي هذه الحاله يقبل المستشار أن يكون مستقلاً وواعداً بنتائج مزدهرة للعميل، وفي بعض الأحيان يكون القبول خارج نطاق مهمة التحسين.

الإستشارات الإدارية، إستشارات الأعمال، أو أي إستشارة

إن نطاق عمل الخدمات المقدمة من المستشارين الاداريين قد حددت حسب الوظائف أو موضوعات ومشكلات متعلقة بجزء من الإدارة. كما أن نطاق عمل الادارة لا يحدد بطريقة صحيحه أبداً. ويحاول المستشارون الإهتمام في أعمالهم والحفاظ على هويتهم. ولكن معظمهم لا يبحثون لتوسيع خدماتهم وإيجاد أسواق ومناطق جديدة.

وفي العقود الأخيره فإن هذا السلوك قد تغير بشكل دراماتيكي، وفي إتجاهات مختلفة وعلى مستوى الإستشارات الإدارية وخدمات مهنيه أخرى. وقد بدأ المستشارون الإداريون في إعادة التفكير وتعريف أعمالهم، لزيادة وتعزيز الخدمات المقدمة، والإندماج أو تأسيس الإتحادات مع مستشارين آخرين أو مع مؤسسات خدمات مهنيه أخرى، والتنازل الحتمي عن أعمال كانوا مهيئين لممارستها.

وتنسب هذه التغييرات إلى عدد من العوامل قبل زيادة التعقيد وصعوبة الحصول على أعمال على المستوى المحلي أو الدولي مثل: قوانين وحرية الأسواق، الفرص الجديدة للإستشارات الإبداعية، نمو الطلب على الخدمات المهنيه المتكامله (نقطة الخدمة الواحدة)، المنافسة من مهن أخرى، وفوق كل ذلك التقدم في تكنولوجيا المعلومات ودخولها السريع في الإدارة والأعمال. ويسأل العملاء عند إستخدامهم الإستشارات أو الخدمات المهنيه: " ما هي القيمه المضافة لعملي "؟، وعلى مقدمي الخدمات حتماً الإجابة على هذا السؤال.

وفي ظل الوضع الجديد، يشعر بعض المستشارين أن مجال أعمالهم قد ضاقت ولم تعد إستشارات إداريه، ولكن إستشارات الأعمال (كمفهوم واسع لتقديم الخدمه) أو الإستشارات للادارة، أو إستشارات أعمال المنظمه الإستشاريه هي مفاهيم أكثر إنفتاحاً تسمح لتقديم الخدمه لتكون سهلة ومعدلة حسب الفرص وتغير الطلب.

إقتران الإستشارات مع الأعمال الأخرى

إن عملاق تكنولوجيا المعلومات IBM غالباً ما يذكر كرائد في المفاهيم والمداخل الجديدة، اينما قدمت الإستشارات الإداريه وإستشارات الأعمال من قبل المصنع مثل برامج الكمبيوتر، إستثمار بنكي أو أي وحدة أعمال أخرى. وتقليدياً فإنه المورد الرئيسي (الاول) للأجهزة والمعدات المكتبية و أجهزة الكمبيوتر. وقد قررت شركة IBM في بداية التسعينات وضع نفسها كمورد نظم وخدمات الى العملاء، وهذا يشمل الإستشارات الإدارية في مجال خدمات تكنولوجيا المعلومات. وقد أصبحت شركة IBM من أوائل الشركات الكبرى في الصناعة، ومن أوائل مقدمي خدمة الإستشارات الإدارية في مجال تكنولوجيا المعلومات. وفي عام 2000 كان لدى 50,000) IBM) مستشار على الكادر الوظيفي وأصبحت أكبر شركة إستشارية في العالم. وقد طبقت العديد من الشركات إستراتيجية شركة IBM في الصناعة والمنافع والمالية أو الخدمات المهنية، لتقديم خدمات إستشارية متكاملة (ويطلق عليها غالباً خدمات إدارية) في معظم عروضهم للعملاء وكللت جهودهم بالنجاح. وأسباب النجاح مشابه لما ذكر أعلاه حيث يختار العملاء مقدمي الخدمات المتكاملة والشاملة لأحدث أنواع المعرفة الفنية. وأحدث أساليب التكنولوجيا في القطاع عموماً. وقد يكونوا أقل إهتماماً بموضوع الإستقلاليه واحتمال تضارب المصالح فمثلاً إذا إقترح المستشار أحد الجهات الخاصه لشراء أجهزة وبرامج كمبيوتر تم إنجازها من قبله أو من قبل أحد موظفيه، أو أن المستشار يعمل في نفس القطاع الصناعي والمتعلق بالمنافسه مع العميل في هذا القطاع.

التحول السلعي

التحول السلعي هو الإتجاه العام للخدمات المهنية وأصبح معروفاً حالياً في الإدارة والأعمال وخدمات تكنولوجيا المعلومات مفضلاً ذلك عن تحديد الإحتياجات، أو تجهيز حلول وتطبيق نظم جديدة (مجهزه خصيصاً) لكل عميل، حيث لدى الشركة الإستشارية عدد من المنتجات / الخدمات التي تقدمها للعملاء (أو لمجموعات من العملاء).

وتحول المشورة والمعرفة الفنية إلى سلعه. ويستطيع العميل أن يختار ما بين عدة أمور مقدمة ((متوفرة على الرف)) مثل: أدوات التشخيص أو برامج إدارة المشاريع والتغيير أو حقائب التدريب والتطوير الذاتي أو نظم رقابة الإنتاج أوتخطيط موارد المؤسسه أو نظم إدارة علاقات العملاء أو الأعمال الإلكترونية أو برامج إدارة المعرفة وغير ذلك.

ويمكن أن تكون المنتجات نتيجة ابحاث خاصه بالمؤسسة الإستشارية وتعتمد على أعمالها الخاصة وخبراتها، أو من الممكن أن يكون لدى المستشار منتجات كانت مطلوبة لمؤسسه أخرى أو أنها معلومات موزعه ضمن ترخيص متفق عليه.

إن نظم التحول السلعي حالياً هو عناصر إدارة المعرفة وتحوله مستجيباً لطلبات وطرق العملاء الذين يرغبون في الحصول على أفضل نظام (أو على الأقل جيد وسهل التطبيق) بطرق وأساليب متناسبة مع العروض وفي الوقت المحدد وضمان التطبيق والأداء حسب المعايير. وهذا هو هدف تقديم الخدمة المهنية السلعية.

وبالمقابل فإن العميل يقبل بأن هذا الحل ليس الأفضل، وقد يحتوي العقد على بنود أو عناصر لا لزوم لها ولكنها مستخدمة كثيراً وخاصه من المنافسين، وبالضرورة فإن معظم المنتجات السلعية لا تقدم أي ميزه نسبية، بالإضافة إلى الحظر الذي يتحمله العميل إذا لم يتابع الإتجاهات وعدم شراء المنتج الذي أصبح سلعة مستخدمة من قبل المنافسين.

إن مقدمي الخدمة المهنية الذين حولوا المعرفة إلى سلعة لتحسينات كبيره في الأعمال – إذا كان على المنتج طلب ويبيع جيداً فإنهم يستطيعون خدمة أعداد كبيره من العملاء -. والعملاء الذين لا يريدون شراء سلعة أو حل جهز خصيصاً لمؤسساتهم، سيكون من السهل عليهم زيادة المنتجات الجاهزة والقياسيه، بدلاً من إستخدام الخبره وقدرة المستشارين على تقديم حل لكل مهمه على حدا. وتستطيع المؤسسة الإستشارية أن تطور المعايير والإجراءات لتقديم منتجات / خدمات معيارية، وبالتالي تستطيع أن توظف مستشارين جدد وأقل خبرة في الكادر وتخفيض الأسعار، إن النمو الكبير في تكنولوجيا المعلومات وإستشارات الأعمال الإلكترونية ((ستناقش في الفصل الثاني)) لم يوضع معايير سلعية بالإعتبار.

المصادر الخارجية

إن تقديم الخدمات باستخدام مصادر خارجية من قبل العملاء هو شيء طبيعي، ولكن الآن يختار العميل المتعاقد معه كمستشار خارجي او مقدم خدمة أخرى عندما تتشعب خدماته ومجالاته. ويتصرف المستشارون الاداريون بنفس الطرق التي يتصرف بها مقدمو المهن الأخرى في عملية البحث عن أسواق وفرص جديدة، ويهدفون الى الحصول على رضا عملائهم وتلبية طلباتهم لكل جديد، وتقديم خدمات ابداعية، أما العناصر المؤثرة على قراراتهم في الدخول الى خدمات الأعمال فهي:

- فائدة العملاء: " هل سيقدر العميل الخدمة المقدمة له وهل ان الخدمة فعلا قد تساعد العميل؟ ".
- فنيا: " هل لدينا القدرة الفنية؟ وهل الخدمة الجديدة مكملة مع كل ما تم عمله للعميل؟".
- قانونيا: هل تسمح القوانين للخدمة الجديدة ان تتكامل مع الخدمات الحالية التي يقدمها المستشار وفي نفس المؤسسة؟".
- أخلاقيا: "هل يحق للمستشار الإداري أن يقدم خدمة دون أن يكون هناك تضارب مصالح أو ظهور مشاكل أخلاقية أخرى؟".
- تجاريا: "هل الخدمة الجديدة مربحة وتحقق موردا للدخل في المستقبل؟ ".

إن التعاقد الخارجي في قطاع الاستشارات قد عزز وسهل بشكل كبير العمل عن طريق المعلومات الجديدة وتكنولوجيا الإتصالات، والتي تسمح لموردي تطبيقات برامج الكمبيوتر الدخول من خلال الإنترنت (انظر الفصول 16 و 22)، وسنرى الكثير من الفرص أكثر فأكثر في مدى ملائمة المصادر الخارجية للإستشارات الإدارية وخدمات الأعمال. وقد ركز الكثير من التطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات على توسيع نطاق العمل وتعزيز كفاءة المصادر الخارجية، ويغطي هذا التطوير الإعتمادية والسرية وسرعة تحويل البيانات، والدخول على مستوى العالم للحصول على معلومات الأعمال، وخلق فرص جديدة للمستشارين عن طريق الحاجة الى اختيار وتقييم النظم والموردين الخارجيين، وتحديد وتحديث العمليات من المصادر الخارجية، ومساعدة المنظمة بربط التغييرات مع المصادر الخارجية،

وادارة ورقابة خدمات المصادر الخارجية، وتكامل خدمات المصادر الخارجية للموردين المختلفين.

ومع توسع تكنولوجيا المعلومات ومؤسسات الإستشارات الإدارية، فإن المصادر الخارجية تنمو بسرعة، كونها مستقلة ومستقرة على المدى الطويل. وهذا يعكس حقيقة ان المؤسسة الإستشارية ستكون أفضل تجهيزا للقيام بكافة الأنشطة وتعمل بكفاءة أكبر واكثر اقتصادا طالما ان العميل يحقق تقدما في عمله، كما تعكس طرقا جديدة للعمل وادارة المعرفة في المجال الذي يركز عليه العميل في جوهر أعماله، ويستخدم رأس المال الفكري والموارد المالية لتعزيز القوة لديه.

---

1. ف. ستيل F. Steele "الإستشارات للتغيير المؤسسي "Consulting for organizational change جامعة ماساشوسيت، 1975، ص 3(Amherst, MA, University of Massachusetts Press, 1975, P.3)

2. ب. بلوك P. Block "الإستشارات الصحيحة: الدليل للحصول على خبرتك" Flawless consulting: Aguide to getting your expertise used سان فرانسيسكو / جوسي باس / بفيفر، الطبعة الثانية 2000الصفحات xvi , 2.(San Francisco, CA, Jossey-Bass /Pfeiffer , 2nd ed. 2000) pp xvi and 2

3. ل. ي. جرينر و ر.و. ميتزجر L.E. Greiner and R. O. Metzger" الإستشارة للإدارة "Consulting to MAnagement" الناشر انجل وودكلفز ص 7(P. 7(1983 ,Englewood Cliffs , NJ, Prentice- Hall /

4. أنظر الموقع الإلكتروني والذي تمت زيارته بتاريخ 19/3/2002 www.ICMCI.org

5. ب. دراكر P. Drucker. "لماذا الإستشارات الإدارية في المنظور"Why management consultants, In Perspectives بوسطن / مجموعة بوسطن الإستشارية رقم 243 /1981 (Boston, MA, The Boston Consulting Group) No. 243,1981.

6. Ibid

7. انظر ج.م.بلمان G. M. Bellman "الانجاز عندمالا تكون مسؤلا" Getting things done when you are not in charge سان فرانسيسكو بيرنت كوهلير 1992 (San Francisco, CA, Berrett- Koehler, 1992)

8. ب. سترو P. Stroh "الإستشارات الهادفة في المؤسسات الديناميكية" Purposeful consulting , in Organizational Dynamics (New York, American Management Association) Autumn 1987 , PP 49-67 نيويورك جمعية الإدارة الأمريكية – خريف 1987 الصفحات 67-49

9. ج. نادلر وهيبينو G. Nadler and S. Hibino "التفكير المبتكر: المبادىء السبعة في الحل الإبداعي للمشكلات Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving (Rocklin, CA, Prima Publishing , 1994) P. 128. See also Sttoh ,op.cit روكلن برايما 1994 ص 128

10. نادلر وهيبينو ص 149 Nadler and Hibino op. cit,P. 149.

11. مرجع مكرر / نموذج كولب فروهمان Kolb- Frohman والذي يشتمل على المراحل السبعة: الإستطلاع، المدخل، التشخيص، التخطيط، التنفيذ، التقييم، الإنهاء. أنظر كولب فروهمان "التطوير المؤسسي كمنهج للاستشارات"

12. فمثلا يستخدم الإطار العام للعقد مع المستشار من قبل الإتحاد الأوروبي في برامج المساعدات الفنية.

2 الفصل الثاني صناعة الإستشارات

1.2 المنظور التاريخي

سيساعدنا المنظور التاريخي على فهم نطاق العمل الحالي، وقوة وحدود الإستشارات الإدارية، وأين تكمن الجذور التاريخية للإستشارات الإدارية؟ وكيف يمكن تتبعه؟ وما هي الأحداث والشخصيات التي أعطت الإستشارات شكلها الحالي؟[1]

تعتبر الثورة الصناعية هي أصل الإستشارات الإدارية وظهور المصنع الحديث وما يتصل به من تحول مؤسسي واجتماعي هي الجذور المماثلة للنشاط الإنساني المتميز وميدان التعلم، وتصبح الإستشارة الإدارية عملية ممكنة عندما يصبح التصميم والهيكل الإداري في مرحلة متقدمة، وتتحدد الطرق والمبادىء الممكن تطبيقها على مختلف المنظمات والحالات المحددة والموصوفة، ويتم الضغط وتحفيز رجال الأعمال للبحث عن طريق أفضل لتسيير ومراقبة أعمالهم، وهذه الحالة لم تكن واضحة حتى نهاية القرن التاسع عشر، وهي ولادة حركة (الإدارة العلمية).

رواد الإدارة العلمية

كان هناك عدد من أسلاف الإدارة العلمية. وكان الصناعي الأمريكي شارلز ت. سامبسون Charls T. Sampson واحداً منهم، والذي أعاد تنظيم العملية الإنتاجية في مصنعه الخاص بصناعة الأحذيه عام 1870، والذي كان يعمل به عمالة صينية غير ماهرة، وبعد سنة من القدرة الإستشارية له، مرر سامبسون خبرته إلى مالك مصبغة والذي قبل تطبيق المنهج الذي طبقه سامبسون.

يضم رواد الإدارة العملية بالإضافة إلى فريدريك تايلور Frederick W. Taylor,كل من فرانك وليليان جيلبرت Frank and Lillian Gilbreth،، هنري جانتHenry L. Gantt،، هارنجتون ايمرسن Harrington Emerson،، والذين قدموا منفعة كبيرة في تطوير الإستشارات. وكانت منهجيتهم وتقنياتهم هي في تسهيل العمليات وزيادة إنتاجية العمال والآلات والتي لم تكن متساوية وأحياناً كانت متناقضة. وعلى كل حال فإنهم كانوا يعتقدون بإمكانية تطبيق الطرق العلمية لحل المشاكل الإنتاجية. وكانوا يعتقدون أيضاً بفائدة دمج عدة طرق لتجزئة المنهج العلمي وقناعتهم بإمكانية إستخدامه من قبل مؤسسات

الأعمال. ولم يتعبوا في عمل المحاضرات والدراسات وكتابة الكتب والنشرات وعمل عروض تطبيقية، وتقديم النصيحة بكل الطرق الممكنة. وقد أصبح تايلور في نهاية حياته متفرغاً كمستشار إدارة وانتاجية.

لقد أعطى جهد الرواد أهمية عظمى للإستشارات الإدارية وعلامة قوية لمهنية وسمعة المهنة. وقد ظهرت حركة الإدارة العلمية من المصنع والكفاءة الإنتاجية و العمل المؤسسي الرشيد، وحركة العاملين وتقليل الفاقد وخفض التكاليف والذي سمي "بالهندسة الصناعية" industrial engineering وما زال تحسين العمليات عنصر مهم جدا، وسمي المطبقون لهذه المفاهيم بخبراء الكفاءة Efficiency experts والذين أثاروا الإعجاب بتطبيقاتهم والتحسين الذي حققوه (والذي غالبا ما كان مدهشا) ولكن تدخلهم أيضاً كان محفوفاً بالخوف والمقت من قبل العمال والإتحادات بسبب قسوة منهجهم غالباً في تكثيف العمل.

ومع مرور الوقت فقد تغيرت الصورة السلبية لعدد من المستشارين الإداريين وظهرت مجالات جديدة للإدارة ومشاكل متنوعة والتي تتطلب معالجة، وأصبحت جزءاً من الإستشارات الإدارية وقللت حصة المستشار في حل مشاكل الإنتاج والعمل وأصبح التحول في العلاقات الإجتماعية مع العمال نحو تحديد التقنيات المستخدمة وغير المقبولة من قبل العمال. كما أصبح التفاوض والتعاون ضرورة لا غنى عنها للقيام بالمهام المتعددة والمؤثرة على مصالح العمال. وأصبحت صورة المستشار أكثر إيجابية واستمر دور المستشارين في إيجاد فرص جديدة لتوفير الموارد ورفع الانتاجية.

نحو منهج الإدارة العام

إن تحديد الهندسة الصناعية ومنهج كفاءة الخبير سيوسع الفائدة لمنظمات الأعمال في عدة مجالات ولعدة أبعاد، وولادة مجالات جديدة للإستشارات. احدى المؤسسات الاوائل في تقديم الخدمة الإستشارية هي مؤسسة Business Research Services (خدمات البحث للأعمال) والتي أسسها ادوين بوز Edwin Booz في شيكاغو عام 1914.

وفي عام 1920 أعطى Elton Mayo (التون مايو) من خلال تجربة Hawthorne حافزاً للبحث والإستشارات في العلاقات الإنسانية. وأهم الأعمال الإستشارية التي بحثت في تطوير القوى البشرية الإدارة والدافعية، قد بدأت من قبل ماري باركر فولت Mary Parker Follet وكان الاهتمام في التسويق والبيع الفعال قد صدر وأنشأ من قبل الكثيرين وعلى رأسهم هارولد وايتهيد Harold Whitehead وهو كاتب مبادىء رجل البيع Principles of Salesmanship عام 1917 وقد أسس عددا كبيرا من المؤسسات الإستشارية خلال سنوات 1920، والتي كانت قادرة على التشخيص المؤسسي كاملة وتعالج مشاكل التصنيع والإنتاجية من منظور واسع للبيع وايجاد فرص توسع جديدة.

كما بدأت الإستشارات المالية النمو بسرعة من خلال تمويل المؤسسات أو رقابة العمليات المالية، وكانت أصول أو خلفيات عدد كبير من المؤسسات الإستشارية هي خلفيات مالية ومحاسبية أو إنحدرت من منظمات محاسبية عامة وكان جيمس ماكنزي James McKinsey واحداً من هؤلاء الذي أنشأ

مؤسسته عام 1925 وكان نصيراً لكل الإعمال التشخيصية الشاملة للمؤسسات، ويعد اليوم واحداً من أهم الذين أوجدوا مهنة الإستشارات [2].

وخلال أعوام العشرينات والثلاثينات، انتشرت مهنة الإستشارات ليس فقط في أمريكا وبريطانيا، بل امتدت إلى كل من فرنسا وألمانيا وغيرها من الدول الصناعية. وبقى نطاقها محدوداً وكان عدد قليل من المؤسسات رفيعي المستوى ولكنه صغير نسبيا، ويقدم خدماته للمؤسسات الكبيرة بشكل رئيسي، وبقيت الخدمة الإستشارية غير معروفة للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، ومن جهة أخرى بدأ الطلب على الإستشارات من قبل مؤسسات الحكومات ومن هنا كانت بداية الإستشارات للقطاع العام.

وقد لعبت الإستشارات لكل من الحكومة والجيش دوراً رئيسياً أثناء الحرب العالمية الثانية وقد فهمت الولايات المتحدة أن الحرب أساساً تحدياً إدارياً وتسخير لافضل الخبرات والموارد الوطنية كي تنتصر على ارض المعركة، بالإضافة إلى أهمية بحوث العمليات والتقنيات الجديدة المطبقة على الأعمال العسكرية والتي وجدت طريقاً سالكاً للإدارة العامة وأضافت بعداً جديداً للخدمة المقدمة من قبل المستشارين.

سنوات النمو والإزدهار

بعد أن وضعت الحرب أوزارها، جاء النمو السريع في الأعمال مقترنا بتسارع التغير التكنولوجي، وظهور التطور الإقتصادي الجديد وتطوير وتدويل الصناعة التجارية والمالية، وكل ذلك خلق فرصاً جديدة للطلب على الإستشارات الإدارية. وهذه فترة إيجاد وإنشاء المنظمات الإستشارية والتي حققت قوتها وسمعتها الفنية الجيدة حاليا، مثل شركة PA أكبر مؤسسة إستشارية في بريطانيا حيث كان لديها (6) مستشارين في عام 1943 و (370) مستشار في عام 1963 وأكثر من (1300) في (22) دولة عام 1984، وقد بلغ عدد المستشارين الإداريين المتفرغين في الولايات المتحدة المتحدة حوالي (100000) مستشار وذلك في نهاية الثمانينات أي ستة أضعاف العدد الذي كان موجوداً في منتصف الستينات. ومنذ الأربعينات فإن التوسع في الإستشارات الإدارية كان رائعاً بكل المقاييس نوعا وكماً.

توسع و تنوع الخدمة المقدمة

ولتحقيق متطلبات العميل وجذب عملاء من القطاعات الجديدة الإقتصادية والإجتماعية، على المستشارين الإداريين أن يطوروا إستراتيجيات مختلفة، لتقديم خدمات خاصة جديدة مثل، التخصص في قطاع معين أو على العكس، تقديم مجموعة من الخدمات الشاملة.

في واجهة التقدم التكنولوجي

إن معظم المستشارين الإداريين قد أخذوا على عاتقهم أن يكونوا مزودين بأحدث التطورات الإدارية ذات العلاقة بخدمة الزبائن وتقديم خدمات هامة وجديدة وقبل عرضها على أي كان. مثل أعمال الكمبيوتر، إستخدام تكنولوجيا المعلومات في كل المجالات الإدارية والمالية، وتكنولوجيا الإتصالات الحديثة. وعلى المستشار أن لا يتردد في تخطي الحدود التقليدية في مجال الإدارة ويتعامل مع النظم التكنولوجية الحديثة كالأتمتة، نظم الإتصالات، رقابة الجودة، تصميم الآلآت، تطوير نظم الكمبيوتر،

دراسات إقتصادية، حماية البيئة، وهذا كله يقدم فائدة أفضل للعميل ويعزز الميزة التنافسية للمستشار.

نمو المنافسة في الإستشارات

لقد ازدادت المنافسة بشكل كبير جداً في السنوات العشرين الأخيرة، بالإضافة إلى تنوع الخدمات الإستشارية وتحسين جودتها، ويجب على المستشار أن يكون ديناميكياً أو حتى مقداماً في البحث عن عملاء جدد، ويحاول إقناع الزبائن المتوقعين بأنهم يستطيعون تقديم خدماتهم بشكل أفضل من الآخرين. هذا جاء بتطورات في ترويج وتسويق الخدمات الإستشارية.

وصول أكبر ثمانية * إلى المشهد

كانت نقطة تحول عالم الإستشارات الإدارية عندما دخلت أكبر ثماني مؤسسات محاسبة عامة إلى هذا القطاع، واعتبرت هذه المؤسسات مهنة الاستشارات لاعوام طويلة انها مهنة لا تتناسب و لا تتوافق مع المحاسبة العامة وبدأ الترويج للإستشارات الإدارية من قبل هذه المؤسسات منذ بداية الستينات حاصلين على 15% - 20% من دخولهم منها، وفي بعض الحالات أكثر وفي نهاية الثمانينات تقلصت الثمانية الكبار إلى ستة كبار، وعلى كل حال فإن خدماتهم للإستشارات الإدارية توسعت وبسرعة وحققت أرباحاً أعلى من أي نشاط في المحاسبة والتدقيق، وحالياً تعتبر هذه المؤسسات الستة** هي الأكبر في العالم.[3]

التدويل

إن كل المؤسسات الإستشارية الكبرى وبعض المؤسسات الصغرى تبحث عن تدويل لعملياتها في بحثها عن أسواق جديدة، وتتكيف مع الإقتصاد الدولي وتحصل على ميزة وفرص جديدة في الدول النامية ومنذ أواخر الثمانينيات وهي في وسط وشرق أوروبا، وتشكل العمليات في الفروع الاجنبية لهذه المؤسسات ما نسبته 30 - 70% من دخولها وأنشأت الكثير منها مؤسسات للتطوير والبناء الإقتصادي.

التقدم في منهج عمل الإستشارات

لقد بذل جهد كبير لتقديم الفائدة طويلة المدى للعميل خلال تنفيذ المهمة الإستشارية ومن خلال تنوع وتطبيق الطرق المتداخلة في كل مرحلة من مراحل العملية الإستشارية. كما تم وضع أساليب فعالة للتغيير المؤسسي، وتطوير مهارة حل المشكلات لدى العميل وضرورة التعلم المستمر من أي مستشار.

زيادة كفاءة العميل في استخدام المستشارين

يصبح لدى أي مؤسسة – خاصة أم عامة – خبرة حقيقة عند إستخدام مستشارين كفؤين، حيث يطورون معايير إختيار المستشارين لديهم، وكيفية التعاون معهم أثناء تنفيذ المهمة، رقابة تدخلاتهم، التعلم من منهجيتهم، وتقييم النتائج، أي أن التقدم الذي يحصل من خلال إستخدام المستشارين لم يكن ممكناً بدون التحسن لدى العميل.

الإستشارات الداخلية

تقدم الإستشارات الإدارية الداخلية تحت أسماء مختلفة، كوحدات التدقيق في المؤسسات العامة والخاصة وهي ليست ظاهرة جديدة، وقد زاد دورها كثيراً خلال السبعينيات والثمانينات، وأصبح المستشار الداخلي أكثر فاعلية وبشكل منتظم لمرحلة الإستشارات الإدارية.

2.2 المشهد الحالي للإستشارات

نتقدم بالشكر إلى من ساهم في إطار تقدم وتطور المهنة في القسم السابق. والتحديات العديدة التي تواجه عالم الأعمال الواسع، وقد أصبح قطاع الإستشارات الإدارية قطاعاً مهنياً هاماً بالنسبة لحجمه ومهنيته ومدى الخدمات المقدمة، والمعايير المطبقه، والنتائج المتحققه والتأثير بشكل عام.

وأصبح المستشارون معروفون ولا غنى عنهم في إتخاذ قرارات أو معاملات الأعمال الرئيسيه. كما تحترم المؤسسات الإستشاريه القائدة وتلتمس الشكر إلى قاعدتهم المعرفية العريضة، والموارد المتنوعة والروح الإبتكاريه والقدره لإحتضان الأوضاع المعقدة والجديدة.

نمو القطاع

يعكس نمو قطاع الإستشارات طلباً عالياً ومستقراً على الإستشارات. حيث قدرت قيمة حجم سوق الإستشارات في العالم عام 1999 بـ 102 بليون دولار وبزيادة 260% منذ عام 1992. حيث بلغت الإيرارات الكليه 28.3 بليون دولار. وقدر الإنفاق على الإستشارات في أوروبا عام 1999 بـ 33 بليون دولار. وبمعدل نسبة نمو في السوق العالمي 25% خلال الأعوام 1990 - 1994 و 18.9% في الفتره من 1995 - 1999. ويقدر العاملون في مهنة الإستشارات والأعمال وتكنولوجيا المعلومات حالياً وبما يشمل العاملون في التجارة الإلكترونية ما بين 650000 - 750000. ويمكن تقدير هذه الأرقام فقط لأن نطاق عمل الإستشارات غير محدد بدقه وتجمع المعلومات من مصادر مختلفه وإن الأرقام فقط تعطي مؤشراً على ضخامة واتجاهات الطلب.

إعادة هيكلة القطاع

كان إعادة هيكلة القطاع خلال العقد الماضي عظيماً ومؤثراً حيث الإندماجات والمكتسبات وأنواع جديدة من الإتحادات وتطوير أعمال جديدة وحيوية مع مؤسسات مالكة للموارد والتي اكتسحت الإستشارات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، وخصوصاً في المؤسسات الإستشارية الكبيرة، وأصبحت هذه المؤسسات موردة للخدمات المتكامله والمتنوعه، وتستطيع تلبيه إحتياجات وطلبات عملائها أينما كانوا. وكان ممكناً أن نفهم بسهولة خلال سنوات مضت أنواع خدمات متميزة للمؤسسات الإستشارية الكبيرة مثل المؤسسات متعددة الخدمات وبيوت الخبرةالإستراتيجية أو تكنولوجيا المعلومات الإستشارية والذي أصبح الآن غير ممكناً. وحقيقة أن بعض المؤسسات القائده تعمل على تقديم خدمات فنية وحصلت على سمعة فنية في السوق، بالرغم من هذا فإن الخدمات عموماً تقدم بشكل متوافق كون المتنافسون ينسخون بعضهم و ينتهجون نفس الطريقة عندما يقدمون خدمات إستشاريه جديدة. ويركزون على خدمة متكاملة ونهائية بشكل متشابه مع الآخر.

إن تناسب الأعمال الإستشارية الكلية لدى المؤسسات الإستشارية الكبيرة لم تتغير بشكل كبير ما بين 1990 - 1999، حيث أن أكبر20 مؤسسه قد إستحوذت على 50% من السوق العالمي، بالرغم من أن نسبة الزيادة في عام 2000 قد بلغت 60% كنتيجه لسرعة النمو في المؤسسات الكبيرة حيث الإندماجات والإمتلاكات. وكان التركيز بين المؤسسات الكبيرة يستمر خلال العمليات ذات الحجم الكبير مثل الإندماج الذي حصل عام 1998 ما بين برايس وترهاوس وكوبرز وليبراند Price Waterhouse and Coopers & Lybrandحيث نتج عنه انشاء أكبر رابع مؤسسة إستشارية إدارية في العالم ((دون شمول قسم التدقيق والمحاسبة في المؤسسة الجديدة)) وكان بها 34000 موظفا وإيراداً سنوياً 6.6 بليون دولار عام 2000. حيث كان في المقام الأول شركة إندرسون للإستشارات Anderson Consulting والتي تغير أسمها الى Accenture بعد إنسحاب آرثر أندرسون Arthur Andersonعام 2000، وكان بها 62000 موظفا وبلغت إيراداتها السنويه 8.9 بليون دولار في عام 2000. وقد نقصت الشركات الستة الكبرى في العالم إلى الشركات الخمس الكبرى، حيث حصل تغيير رئيس آخر عام 2000 لجناح الإستشارات في شركة أرنست إنديانغ Ernst &Young من قبل كاب جيمني Cap Gemini. وأكثر من ذلك وقد حصل إعادة بناء شمل إمتلاك شركات إستشارية من قبل شركات غير إستشارية. كما أن التفاوض المتعلق بإمتلاك جناح الإستشارات في شركة برايس ووترهاوس كوبرز Price Waterhouse Coopers من قبل هيوليت باكارد Hewlett - Packard في النصف الثاني من عام 2000 لم ينجح. وهناك مبادرات أخرى للإندماج لإيجاد إتحادات جديدة ومخرجات مختلفه. كما أن أشكالاً أخرى لإعادة بناء المؤسسات الإستشارية قد وجدت عن طريق فصل أعمال الإستشارات الإدارية عن خدمات المحاسبة والتدقيق في المؤسسات الكبرى كنتيجه لتطوير منظور تضارب المصالح وأسباب أخرى ((أنظر البند 2.6)).

إن حركة أسواق الإستشارات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تأتي من غير المؤسسات الإستشارية الكبيرة من الصناعه وقطاع الخدمات والمنافع والمتفرقات الأخرى التي ظهرت قبل 6 - 7 سنوات ودارت إلى إتجاه عظيم. ولقد وظف هيوليت باكارد 6000 Hewlett – Packard مستشار عام 1999. وكان لدى 1500 IBM مستشار على الكادر الوظيفي. وفي عام 2000 أصبح لديها 50000 مستشار وأصبحت الأكبر في العالم بالمقارنة مع التي تشمل تكنولوجيا المعلومات واستشارات إداريه بالقياس إلى الإيراد السنوي من الإستشارات (10.2 بليون دولار أمريكي). ولا يعبر هذا الإتجاه عن تجارة إجهزة الكمبيوتر أو صناعة برامج الكمبيوتر. وتقدم الإستشارات الإدارية مع إستشارات تكنولوجيا المعلومات غالباً لشركات الطيران، والبنوك، وشركات التأمين وسلطات الكهرباء الصناعيه وغيرها. وهذا نتيجة عدة عوامل: البحث عن فرص عمل جديدة بين شركات غير إستشارية. محاولات تقديم خدمة جيدة متكامله للعملاء ((مشتملاً على الأجهزه والبرامج والمشورة والمساعدة في التطبيق)) والجهود المبذولة لتحقيق التعاون والخدمات المتكاملة لسلسلة القيمة وتقديم الإستخدام الأمثل للمعرفة الخاصة وعلاقة العمل ((مثال في المنافع العامه))، وترينا أيضاً حالياً قوة الأعمال الماليه والفنيه ولأي قطاع يمكن إضافة الإستشارات الإداريه إلى خدماتهم وتوقع خدمات متطورة في السنوات القادمة. وما زال إستقطاب القطاع يقدم تحديات معتبرة للمؤسسات المتوسطه والصغيره والذي يتطلب البحث عن إستراتيجيات جديدة بثبات لحل المشكلات الناجمة وتموضع هويتها، وإيجاد مكانة لها وبقائها في نمو مثالي أمام المنافسة، وزيادة قدرات كادرها واقناع عملائها بمهاراتهم الخاصه ومميزات أخرى. وتكمل هذه المؤسسات لتحصل على

حصه هامة في سوق الإستشارات وخاصه في أوروبا ((42.3% عام 1999)).

وبالجانب الاخر من المشهد، فإن آلاف الممارسين المستقلين والشركات الصغيره المكونه من 2 - 5 مستشارين يقدمون وقائع من الخيال متكيفه بحيويه ونشاط. إن 82% من المؤسسات الإستشاريه في أوروبا صغيره، وقد قدمت هذه المؤسسات 10% فقط من الخدمات الإستشاريه في عام 1999، ولكن تركيز القطاع وقوة المؤسسات الإستشاريه الكبيره لم تخرجهم من السوق، كما أن أعمالهم قد تغيرت بطريقة جوهرية.

مرة أخرى فإن الخبرة في السنوات الأخيره تعكس ذلك، وفي الخدمه الإستشاريه فإن حجم العمل ليس فقط هو المعيار ولكن هناك خدمات تقدم بشكل متساوي أو أفضل وبمعايير مميزة من وجهة نظر العميل من قبل الممارسين الصغار كما يربحون العمل ويقدمونه بطريقة مختلفة عن تقديم الشركات الكبيره، حيث تقدم الخدمه وكأنها خدمه شخصية ومبتكرة.

ان شبكات الأعمال والعقود من الباطن Subcontracting تساعد صغار الممارسين على المشاركة في المشاريع الكبيرة والمعقدة بالتعاون مع مقدمي الخدمات الكبيرة.

إستشارات الأعمال الإلكترونيه

من الممكن أن يكون معظم التطوير الجوهري الذي شكل صناعة الإستشارات في السنوات الأخيره كان بسبب ظهور النمو المدهش في التجاره الإلكترونيه واستشارات الأعمال الإلكترونية والذي لم يكن موجوداً حتى منتصف التسعينات، وقد تطور بسرعة إلى المجال الأكثر ديناميكية في إستشارات الأعمال.

ومنذ عام 2000 فإن كل مؤسسات الإستشارات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات القائده قد أصبحت ذات نشاط في الأعمال الإلكترونية وتقدم برامج الكمبيوتر وخدمات الإستشارات لعمل أو ترويج الأعمال عن طريق الإنترنت ((الشبكة العنكبوتيه)). وقد ضغط العديد منهم على أن الأعمال الإلكترونية غير المرئية هي قطاع مختلف، ولكن كبعد جديد لأي عمل أو إستشارة ستصبح ذات معايير ومقدرة متكاملة في طرق أو أساليب التشغيل وبالتساوي، فقد ظهر عدد من المؤسسات الجديدة لتقديم خدمات إستشارات الأعمال الإلكترونية وبالتوافق مع التطوير والتسويق وتشغيل برامج الكمبيوتر والذي أطلق عليه " الإستشارات الإلكترونية ". فمن جهة أولى فإن مجموعة من هذه المؤسسات بدأت تطلق على نفسها "" الخامس الإلكتروني e – five" كما بدأت تظهر مصطلحات مثل " النجوم الإلكترونيه الجديده ستدمر الحرس القديم ". 4، وخلال أشهر فقد ظهر آلاف من المستشارين المهنيين الذين أصبحوا على الكادر والكثير منهم قد أتى من المؤسسات الإستشارية الكبيرة التقليدية والتي كان معظمها بطيء الدخول نسبياً إلى سوق الأعمال الإلكترونية.

إن التطوير المدهش في الإستشارات الإلكترونية كان مليئاً بالمفارقات، حيث جلب الكثير من الإبتكارات والديناميكيه والريادة إلى الإستشارات كما أكدت أن مساهمتها وأثرها لن يعيد المهنه

إبداً إلى ما كانت عليه " 5. أنها قد خلقت فرصاً جديدة، وطرقا جديدة في الإستشارات في عصر الإنترنت والإقتصاد المعرفي، كما أنها كسرت قيود مقاومة التغيير في العديد من الشركات القائمة ومهدت الطريق لممارسة أعمال أكثر بواسطة الإنترنت. أنها قد هزت الثقه في المؤسسات الإستشارية الكبيرة والتي أدركت أن أي مقدم خدمة إستشارية مهنية يمكن أن يفقد ميزته التنافسية الديناميكية وابتكارات القادمين الجدد إذا فقدت الكثير من الفرص والأعمال الكبيرة. وبالعكس فإن العديد من مقدمي الخدمات الإستشارية الإلكترونية وبما يتعلق بالنجوم الجديده وقادة القطاع، لا يستطيعون تجنب مهلكات تجاوز البيع. مما يدفع العملاء وبسرعه إلى تحضير مشاريعهم الطموحة والتي تضع وعوداً غير واقعية لكل من العملاء والمستثمرين والتي تروج (دوت. كوم) الأعمال بدون سوق وبدون مستقبل وبتغيير أساسي. وتوظيف عدد أكبر للتدريب والإشراف وغيره. وبالإضافه إلى ذلك فإن العديد من الإستشارات الإلكترونية لا تستطيع الهروب من المضاربة التجارية المالية معتمده على المشاركه في النمو الذي يحصل في المستقبل والآتي من " إقتصاد جديد " والأكثر من القدرة والسمعة المهنية ونتائجها.

إن الحالة المدهشة لهذا التفكير القصير والمدهش للإستشارات الإدارية قد بلغ الذروة عام 2000، وفي نهاية العام، كان قد إنتهى. إن أسعار أسهم معظم شركات الإستشارات الإلكترونية قد إنخفضت إلى 90% أو أكثر، وأصبح الآلاف من الذين توظفوا في هذا القطاع يشكلون فائض عماله. و " ما كان مرة صناعة مبهرة تضم العديد من المؤسسات التي تعد بتحول العمل الإلكتروني وخلق تفكير إستراتيجي خارق، فإنها الآن قد نقصت لتعود إلى حجم مقبول قابل للاستيعاب " 6. وما زلنا نتعلم الدروس من هذا الإزدهار القصير للإستشارات الإلكترونية. ولا يوجد شك أن الإنترنت قد جلبت فرصا جديدة للخدمات الإستشارية والمعلومات والإقتصاد المعرفي والتي أسست سوقاً ممتازاً للمستشارين ولعدة سنوات. وهذه الحقيقه كانت خلال 1999 - 2000 حيث الإدمان على الأعمال الإلكترونية ولعدد قليل من المستشارين الذين يضعون عدم واقعية طموحهم والمصالح المالية قصيرة الأجل قبل مهنيتهم المتكامله واحتياجات عملائهم ومصالحهم.

التحول السلعي السريع

إن نسبة النمو العالي في الإستشارات لا يمكن إدامته على فترات مطولة إذا لم يصحبه التركيز على وضع معايير واسس للخدمة والتحول السلعي لتلبيه الطلب الفعلي وخلق طلب جديد. وأن الجهات الاستشارية الرائدة قد زادوا تقديم سلع محسوسة (السلعيه) مثل النظم والأساليب والتطبيقات والحقائب التدريبيه وبرامج التعليم وغيرها، كما ذكرت في الفصل الأول. وبينما التحول السلعي ليس ظاهرة جديدة، ويمكن ملاحظة عناصرها في دراسة العمل وخدمات الهندسة الصناعية لأكثر من 70 سنه سابقه، إلا أننا نشهد حالياً تطورات بمجالات وأبعاد مختلفة تماما.

وأن معظم المستشارين الكبار وبعض الصغار أيضاً قد أصبحوا يقدمون بشكل أو بآخر منتجات جاهزة ومعيارية ويدعون أن هناك تحسينات أكبر للعملاء لشراء منتجاتهم ذات الإسم التجاري مع أو بدون تعديل. وفي حالات كثيرة فإن هذه المنتجات هي ملكًا قانونياً للمستشار الذي يملك الملكيه الفكريه ويجب أن يتعامل معها العملاء أو المستفيدين الآخرين ضمن هذا الإطار.

ويمكن أن تكون بعض هذه المنتجات فريدة وأكثر إمتيازاً من المنتجات المنافسة، كما تتجه معظم المنتجات السلعيه لإختلاف بعضها عن بعض ليس في الإسم والتقديم فقط، بل إحياناً تختلف بالسعر عن سلعه بديله لها. هذا وأن المستشارين الذين قاموا بتحويل خدماتهم الى سلع قد أظهروا قوة في ترويج السلع وبيان مزاياها واستثمروا كثيرا في الاعلان.

أساليب التشغيل الجديد

يقلل التحول السلعي المبني على المعرفة والخبرة من الحاجة إلى إستخدام مستشارين ذوي خبره وتعديلات هيكل دورة الإستشاره.فمثلاً يمكن أن نقلل مرحلة التشخيص إلى عدد قليل من الأسئلة حسب أدوات مقاييس معينه، وليس بالضرورة عمل مسح شامل، أو أن العميل يقوم بالمسح بنفسه / بنفسها واعلام المستشار ما هو الشيء المطلوب.

وقد أدت هذه الطريقة إلى الاستثمار في كلفة للبحث والتطوير بالنسبه إلى المستشار ((تطوير أدوات القياس والنظم والحقائب))، ولكنها قللت كلفة التشغيل حيث سمحت بتوظيف صغار المستشارين ذوي الخبرة النسبيه والحد الأدنى من الإشراف، وهذا متطلب لسرعة نسبة النمو. ويساعد على التغلب على نقص الكادر ذوي المهارات الفنيه العاليه. كما يقدر العملاء الخدمة السريعة والرخيصة. ولكن هناك قلق لدى البعض بغياب الخبرات الكبيرة وذات وجهة نظر واسعة وشاملة.

وهناك إستثناء لذلك وهو في حقل المشاريع الجديده والتي تنمو بسرعه وتكنولوجيا حيث تتجه الخبره إلى لعب دور أقل.

إن المشهد حاضر للنمو والتطور والتغيير في هياكل الاستشارات كما هو في قطاعات الخدمات الأخرى. وأن سوق الاستشارات سوق مفتوح وحر ومليء بالحيوية وقابل لاستقبال الابتكارات والتغيرات الهيكلية. إن الإقتصاد المعرفي ونمو تعقيد عالم الأعمال قد خلق طلباً وفرصاً جديده لخدمة الإستشارات والخدمات المهنيه الأخرى.

3.2 مدى الخدمات المقدمة

إن مدى الخدمات المقدمة من المستشارين الإداريين هي مرآة تطورقطاع الأعمال والإدارة،وبيئة التحديات التي تواجهه. يطلب اليوم من مهنيي الإستشارات الإدارية معالجة أي نوع من المشكلات الإدارية، ولأي حجم من المنظمات وفي اي قطاع او قسم في العالم. وقد تواجه نفس المشكلة بأساليب مختلفة من قبل مستشارين مختلفين،وبالتالي فان الخدمة ستكون مختلفة. إن الخدمات الإستشارية واسعة جدا ومتنوعة، وتتطور بسرعة. وستختلف الخدمات المقدمة جزئيا تحت ضغط احتياجات العميل المتغيرة، ولكن على نتائج ابحاث المنظمة الإستشارية والتي تهدف الى الإبتكار ومشاركة العميل احتياجاته وتقديم الخدمة الأفضل له. ما يجعلك مميزا في مجال الاستشارات هو الابتكار وطرق تقديم الخدمات الجديدة.

وهناك عدة محاولات لتصنيف الخدمات التي يغطيها المستشار الإداري وتعطي بعض الجمعيات

المهنية التي قد تكون مهتمة بهذه الخدمات قوائم المستشارين ووصف للخدمات المقدمة، وفي ظل غياب المصطلحات المعيارية ووصف للخدمات المقدمة، فإنه يمكن للمؤسسات ان تستخدم نفس المصطلحات لمعاني مختلفة. وقد تظهر مصطلحات جديدة غالبا كمصطلحات فريدة وجديدة. وتكون في الغالب مقبولة وسهلة الفهم والتصنيف للتطوير.

الوظائف الإدارية، العمليات والنظم

تقليدياً، فإن خدمة الإستشارات الإدارية قد بنيت على أساس الفوز في بناء المهمات الإدارية والعمليات، والخدمات المقدمة في منظمات الإدارة والإنتاج، ادارة المصنع، التسويق والبيع والتوزيع، إدارة شؤون الموظفين، التدريب والتطوير، تنظيم المكاتب، الإدارة المالية، الإدارة العامة والتنظيم، وما شابه ذلك. وهذا البناء التقليدي للخدمة المقدمة وما زالت هذه المهمات حتى وقتنا الحاضر.

أما تكنولوجيا المعلومات، فقد حولت هذا المجال الإستشاري جذريا. ويساعد الكثير من المستشارين حاليا عملاءهم في تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات، والذي يشمل تحديد الإحتياجات ودراسات الجدوى والإختيار والتطوير والتكيف وانتاج النظم والتأكد من عملها بالطريقة الصحيحة، وتدريب الموظفين وتعديل الإجراءات وتوثيق طرق العمل بناء عليها. ان الإتجاه العام حاليا هو المهيمن والأسلوب الواعد نحو تكامل الخدمات وليس فصلها (مثل الإنتاج والموظفين..الخ).

مشاكل وتحديات إدارية خاصة

تركز الخدمات الإستشارية على تحديات ومشكلات منفصلة ومحددة، إلا انها عادة ما تتقاطع مع عدة وظائف إدارية وعمليات، والتي تعكس فرص عمل جديدة تتطلب المزيد من الإبداع والابتكار. وفي هذه الحالات يقدم المستشار المعرفة العميقة والخبرة والآليات التي يمكن ان تساعد على تطبيق منهجية للتعامل مع المشكلة بفعالية وضمن سياق العمل ومتطلبات العميل. فعلى سبيل المثال توسع الأعمال في اقليم جديد، نقل التكنولوجيا، اتفاقية ترخيص تصميم مشروع استثماري ادارة وهيكلة، تطبيقات قانونية بيئية، إدارة الاختلاف الثقافي بين الاسواق والبلاد،، البدء في عمل الكتروني، أو اضافة بعدا جديدا للعمل الحالي، استغلال الفرص والمقدمة من خلال تحرير القوانين وفتح الاسواق.

أساليب التغيير المؤسسي وتحسين الأداء

يركز مستشارون آخرون على نقاط قوتهم الرئيسية وما يستطيعوا ان يقدموا للعميل والتي لا تنحصر على نظام أو تفاصيل المعرفه التخصصية الفنية، ولكن على قدرتهم لمشاركة العميل طرقه الفعالة في العمل، للتشخيص وحل المشكلات و تجهيز برامج العمل للتغيير المؤسسي وتحسين نظم إدارة المعرفه، والتأكيد على أن البرامج والنظم قد طبقت. ولا تحدد خدمة المستشارين من خلال مجال التدخل (التسويق مثلاً) لا من خلال المشكلات التي يجب ان تعالج (كالإنتاجيه العاليه أو تكاليف التوزيع). ولكن بالأساليب الإستشاريه والطرق المستخدمة.

والأمثله على التطور المؤسسي والأدوات المستخدمة كبيرة وواسعة، وعمليه التعلم وبناء فريق العمل وتشخيص العمل وتحديد المشكلات المختلفة ومناهج أو أساليب حل المشكلات والتفكير

الإبداعي والأدوات الإبتكارية و المقارنة واعادة هندسة العمليات. وقد أصبحت بعض هذه الأساليب والطرق جاهزه وتقدم كإستشارة كامله والحقائب التدريبية المحمية غالباً بقوانين حماية الملكية الفكرية، وقد غير بعضها بسرعه أو يتم وضع عناوين جديدة لمعلومات قديمة، و يعتبر بعضها إبداعا حقيقيا وذات أثر كبير وعظيم ومستديم على فعالية المنظمة، وتزداد الأساليب الإستشارية المقدمة للتغيير المؤسسي وتحسين الأداء بالتوافق مع المعرفة والمهارات في المجالات المذكورة في الفقرة السابقة.

التحول واستراتيجية العمل

تقع خدمات إستراتيجية المؤسسة، والتخطيط الإستراتيجي وصنع القرار والمشاركة واتحاد الأعمال و إعادة هيكلة العمل و التخاصيه و الإندماجات والإستملاكات، واعادة التنظيم الشامل، واستراتيجية العمل الإلكتروني, الانسحاب من الإستثمارات وما شابه في قمة قائمة الخدمات الإستشاريه والتي تعنى بتحقيق الغايات والتجهيز لمستقبل الأعمال. وهذه الخدمات الإستشارية هي نخبه الخدمات والتي ستحسن صورة المنظمة، وتتطلب خبرة المستشار ومعرفته ودرجة تدخله في المنظمه وأثره على المنظمه ليكون عظيماً وذات أثر طويل الامد. إنها مؤسسات متعددة المهام ومتنوعة الخدمات ومؤسسات فكر عند التحديد. كما يمكن تقديم خدمات أخرى إذا كانت ضرورية. إنها ذو معرفة عميقة والمطلوب إعتماد الخبرة، وليس التحول إلى معايير أو التحول السلعي، ما عدا المؤسسات المتخصصة في هذا المجال، ويكون حجم أعمالها يؤدي بها لتكون مؤسسات أصغر من مؤسسات تقدم مجموعات الخدمات.

خدمات استشارات الموارد البشرية

يمكن تسمية خدمات كثيرة تحت مسمى إستشارات تطوير الموارد البشرية أو رأس المال البشري، وفي هذا المجال، هناك مفاهيم مختلفة وأساليب عدة سبق وطبقت من مؤسسات مختلفة عبر السنين وتشمل هذه الخدمات على وجه الخصوص:

- منافع الموظفين (التأمين الإجتماعي، التقاعد، الرواتب).
- خدمات التوظيف.
- إدارة شؤون الموظفين.
- تطوير الموارد البشريه وإدارة راس المال البشري شاملاً التدريب والأنشطه والإستراتيجيات.

الخدمات القطاعية الخاصة

يختار بعض المستشارين منهجية القطاع حيث يقدمون خدماتهم لقطاع واحد مرة واحدة أو أقسام قطاعية متخصصة، والسبب في كليهما هو إما فني مثل (إحتياجات القطاع من المعلومات والمعرفة والتقنيات والإقتصاديات والتطبيقات والثقافة) أوتجاري (يفضل العميل العمل مع المستشارين الذين يعرفون عن القطاع) فإذا كان المستشار قد عمل في صناعة السكر مثلاً وطلب أحد المصانع خبيراً في ذلك، فإن الأفضلية لمن له الخبرة بالطبع عن آخر له خبرة في البناء أو المعادن مثلاً. وفي حالات اخرى فان التخصص القطاعي قد يكون اختيارا واقعيا للمستشار الذي يعرف القطاع وتفصيلاته، أو انه يأمل بالحصول على عدد من العملاء في القطاع ذاته.

ويعكس التحول إلى الإستشارات القطاعية التغيير الهيكلي في البناء الإقتصادي، ولكن الأصل أن يقدم المستشارون خدمات لمؤسسات صناعية وتجارية، وفي هذه الأيام يعتبر عمل الاستشارات في قطاعات اخرى هام ومختلف ويشمل عملاء شركات البنوك أو شركات التأمين، الإتصالات، النقل، تطوير المجتمع، إدارة البلديات والحكم المحلي، التعليم، الصحة، مؤسسات العمل التطوعي، الترفيه والراحة.

إن الخدمات القطاعية المتخصصة قد تشتمل على اي من المجالات المذكورة أعلاه من التحول الإستراتيجي الى التشغيل بكفاءة كما يمكن ان تقدم الخدمات غير القطاعية بالرغم من الميزات الواضحة كما قد يؤدي تقديم خدمات قطاعية كاملة الى تضارب المصالح في خدمة العملاء والذين يتنافسون مع بعضهم البعض في نفس القطاع.

المصادر الخارجية (ما يعرف بالتعاقد من الباطن) وغيرها من الخدمات المستحدثة

كما ذكرنا في البند 5.1، فإن الكثير من المؤسسات الإستشارية تلجأ الى توظيف مصادر خارجية في تكنولوجيا المعلومات أو التخصصات الإدارية أو التجارية أو المالية أو نشاطات أخرى بالنيابة عن عملائهم، وفي هذه الحالة فإن صناعة الإستشارات تتحول لتكون قطاعا خدماتيا واسعا، والتي تبقي قطاع الإستشارات قطاعا هاما،ولا تقدم الخدمات الخارجية ما لم تكن مجدية إقتصاديا وقانونيا ومقبولة أخلآقيا، ومجدية ماليا بالنسبة لكل من المستشار والعميل. وعلى سبيل المثال قامت شركة Accenture فقد تم توكيد وصف خمس خدمات رئيسية لها في عام 2001: الإستشارات، التكنولوجيا، المصادر الخارجية (التعاقد من الباطن)، الإتحادات والاستثمار بموجب رأس المال المخاطر.

وقد تقدم المؤسسات الإستشارية خدمات أخرى ذات علاقة بمعايير ما ذكر أعلاه وهذه الخدمات ليست جديدة على قطاع الإستشارات والأمثلة كثيرة مثل: التدريب الإداري والفني، انتاج وتوزيع الحقائب التدريبية، جمع وتوزيع المعلومات، طباعة الكتب، الإختبارات النفسية، أفكار لبحوث السوق، مسوحات ذوق المستهلك، الإعلان والدعاية، القطاع الإقتصادي والتشغيلي، وغير ذلك. وتتحرك المؤسسات الإستشارية نحو مجالات أخرى مثل: اختيار وتحويل التكنولوجيا، براءة الإختراع والترخيص، تصميم واختبارات الإنتاج، تصميم معدات رقابة، البيع بالمزاد، والاستثمار بموجب رأس المال المخاطر وغيرها.

4.2 الخدمات العامة المتخصصة

هناك نقاش منذ القدم حول الإيجابيات والسلبيات لكل من يقدم إستشارات سواء بشكل عام أم بشكل متخصص، ويتعامل البعض مع الإستشارات العامة على أنها هي الإستشارات الإدارية الحقيقية، وقد يكون المتخصص مهندسا صناعيا أو محللا ماليا أو خبيراً مثلاً في تقنيات المنافع أو عالم نفس صناعي وليس مستشاراً إدارياً.

ويعترض آخرون على ذلك، معتبرين أن المستشار العام ينقصه معرفة عميقة مطلوبة في حل المشكلات والتي تقدم قيمة مضافة للأعمال في الوقت الحاضر. وأن المسألة ليس العام مقابل الخاص ولكن كيف ندمج المهارات العامة مع الخاصة لتحقيق أثر اجمالي أفضل.

رؤية العمل المتخصص من المنظور العام

تتطلب إدارة أي منظمة مهمات وواجبات متعددة والاجراءات المتخصصة المتخذه تؤثر في مجالات اخرى. ولهذا على المستشار الإداري أن يحاول دائماً رؤية مشكلة التخصص " وهي غالباً ضيقة" والتي تتطلب تدخل المستشار المتخصص بصورة أكبر، ولكي تكون ناجحاً فإن المستشار المتخصص يجب أن ينظر إلى المشكلة نظرة عامة أولاً من خلال التشخيص والطرق العامة لمهارة المستشار ثم يفهم علاقات المنظمة، وهذا هدف رئيسي للتدريب النظري والتطبيقي في المؤسسة الإستشارية.

تعاون ما بين المستشار العام والمتخصص

ليس من العدل أن يطلب من أي مستشار أن يكون مستشاراً عاماً ومتخصصاً مع أن هناك بعضاً من المستشارين ونتيجة الخبرة يحققون ذلك. وعلى كل حال فإن في معظم المؤسسات الإستشارية أقساماً للمعرفة والتطبيقات المتخصصة،(ويعملون باستمرار على تحديثها في مجالات متخصصة من المعرفة وتطبيقاتها) والمستشارون العامون (الذين يتعاملون مع عدة مجالات إدارية مركزين على التفاوت والتكامل والتداخل).

ومن يطلق عليهم بالعامين فإنهم يحضرون وينسقون متطلبات المهمات العالمية التي عادة ما تتطلب تدخل وتقاطع العام والخاص. ويأخذون بإهتمام متطلبات التشخيص الأولي للمنظمة، التفاوض مع العميل، وضع الخطة والتعاون، إعطاء الخلاصات من ملاحظات المتخصصين، تقديم المقترحات النهائية للعملاء، وغيره. وغالباً ما يكون المديرون في المنظمة الإستشارية هم المستشارون العامون.

وتعطى بعض المهمات الإستشارية في حقل الإدارة العامة لخبير إستشاري عام ويمكن طلب وضع سياسة واستراتيجية للمنظمة، أو نمط القيادة والإدارة، أو الهيكل التنظيمي، او الإندماج وغيره.

وتنفذ معظم الإستشارات في المؤسسات الصغيرة من قبل مستشارين عامين، ويكونون من الكفاءة لنصح العملاء في أعمالهم بشكل مباشر. ويتوقع العميل دوما أن المستشار العام سينصحه بضرورة وجود المستشار المتخصص إذا لزم الأمر ومتى يكون ذلك، مثلما يتوقع العميل أن المستشار المتخصص سيلتزم بعدم تقديم النصيحة في غير مجاله.

الإتجاه العام نحو التخصص

تتوجه الإستشارات الإدارية حالياً إلى التخصص بشكل كبير، والتي عكست نمواً كبيراً وواسعاً في التطبيقات الإستشارية. وهذا التوجه يقدم إستشارات متخصصة من كل المؤسسات الإستشارية (ومن مختلف الأحجام حتى الممارسين الأفراد) وأصبح أولاً زيادة طلب العملاء ليس على المستشار العام الذي يقدم كل شيء، بل على معرفة متخصصة وخبرة في المجال، فمثلاً الإهتمام بمهمات القطاع الصناعي. كما وعادت الكثير من المؤسسات لتتبنى هذا التفكير.

وعلاوة على ذلك، بدأت مؤسسات الإستشارات الإدارية تعديل هيكل الكادر الداخلي والعدد اللازم من الموظفين المتخصصين والعامين لديها، وأصبح الطلب أكثر وأكثر نحو تقديم خدمات متخصصة، وفي

حالة وجود موظفين متفرغين في داخل المؤسسة، فإنها ستلجأ إلى توظيف متخصصين لبعض الوقت أو إنتداب أشخاص من مؤسسات أخرى إذا كان ذلك ضرورياً. وعلى كل فإن هؤلاء المتخصصين يتمتعون بكفاءة عالية في تخصصهم الفني ويستطيعون فهم وتحسين الوضع في كل المنظمة.

أما المستشار العام ودوره في المهمات المتعددة،ومشكلات الوظائف المتعددة ما زال هاما. ولكن هناك درجات متعددة من العموميات. ويظهر التوجه ليس نحو المستشار الذي يتعامل مع كافة الأوضاع بل أصبح هناك نموا في الطلب على مفاهيم وتنسيق وتكامل الخبرات لتقديم خدمات قطاعية (كالصحة والنقل) أو خدمة بعض المؤسسات أو مشاكل الأعمال مثل الإندماج ومتطلباته، التشخيص وتقييم صعوبات المنظمة.

5.2 الأنواع الرئيسية للمنظمات الإستشارية

إن تنوع الخدمات المقدمة في الأسواق المختلفة تعكس أنواعاً مختلفة من المنظمات التي تقدم الإستشارات الإدارية، كما ان الخدمات المقدمة تعكس اساليب متبعة وشخصيات مطورة. إنها تعكس تاريخ القطاع ونمو المنافسة على العملاء الرئيسيين والعقود. ونرى الآن ان قطاع الإستشارات حديثا يعيد هيكلته وما زال بعيدا عن مستوى الإستقرار. ونلاحظ في مصادر الإستشارات ان المؤسسات تتجه الى التجمع والتصنيف حسب معايير مختلفة، وفي هذا البند سنحدد مجموعات اللاعبين الرئيسين والذين يؤطرون سوق الإستشارات الحالي.

المؤسسات الإستشارية الكبيرة متعددة الوظائف

لقد بسطت المؤسسات الإستشارية الكبيرة متعددة الخدمات والوظائف نفوذها حالياً على السوق بشكل واضح، كنتيجه لنمو السوق وخاصة خلال العشرين سنة الأخيرة، قد نمت جميع المؤسسات في هذه المجموعة بفضل كل من تطور الأعمال النشيط والمدعوم من قبل كادر جديد ومدرب، والإستملاكات والإتحادات الضخمة. تعتبر المؤسسة الإستشارية كبيرة إذا كانت توظف عدة مئات من المهنيين الخبراء، وعليه فإنه يوجد على الأقل 50 شركه عملاقة في عالم الإستشارات ويعمل فيها أكثر من 1000 مستشار ضمن الكادر. وفي عام 2000، كان إيراد 20 مؤسسة من هذه المجموعة ما يزيد على 1 بليون دولار لكل منها. معظم الشركات العملاقه تمارس نشاطها ذات وظائف متعددة وهي مؤسسات دولية مع مكاتب أو شركات شقيقه في حوالي 20 دولة أو أكثر. ويسمح حجمها بالتعامل مع عدد كبير من العملاء والمشاكل الإدارية المعقده، ويطلق عليهم أحياناً " مؤسسات الإستشارات الاداريه كاملة الخدمات " قادرة على تقديم " حقائب خدمية متكاملة " فإنهم يفضلون تقديم خدمات لعملاء كبار ودوليين، وهؤلاء العملاء يفضلون غالباً أخذ خدماتهم، كما يقدم بعضهم خدمات متخصصة ويجعلهم مختلفين عن غيرهم فمثلاً قد يكون لدى البعض خبرة في قطاع، أو أنهم أقوياء في خدمة نظم تكنولوجيا المعلومات والمالية والموارد البشرية، إعادة الهيكلة والإستشارات الإلكترونية.

لقد بدأت خدمة الإستشارات الإداريه كأقسام في المؤسسات المحاسبيه الرئيسية والتي نمت في العقود الأخيرة وأصبحت شركات إستشارات كبيرة ومتعددة الخدمات داخل هذه المجموعة وتمكنت لتكون في قيادة سوق الإستشارات الدولي. واليوم أصبحت من أكبر الشركات على مستوى العالم ليس في

المحاسبة والتدقيق فقط ولكن أيضاً في الإستشارات الإدارية، وقد إستفادوا من خبراتهم وسمعتهم في قيادة المنظمات من النواحي المحاسبية من حيث العقود وفرص العمل. وكان بعضهم يشعر العملاء بعدم إهتمامه لأخذ أي مهمة ومن أي نوع. وهؤلاء فقط كانوا يتوقعون أن يصلوا إلى ذلك من خلال سمعتهم وأدائهم المهني كمؤسسات محاسبية، وفوق ذلك المالية والمهام الإدارية العامة.

وقد تبع ذلك بعد فترة توسع في الخدمات المقدمة في حقل الإستشارات المهنية، وبما يشمل الموارد البشرية، التطوير المؤسسي، وهندسة الإنتاج وادارة الجودة الشامله، ونظم المعلومات الإدارية ورقابة النظم وحتى تطوير الأعمال الصغيرة.

في الفترة القريبة خلال سنوات 2000 - 2001 تعرضت هذه المؤسسات للإنتقاد المتزايد والضغط من قبل السلطات الرقابية في الولايات المتحدة وبلدان أخرى للعودة إلى النماذج الأصليه وهو الفصل بين الاستشارات والتدقيق والخدمات الادارية وذلك لوقف تضارب المصالح (أنظر 2.6).

إن التركيز في العمل هو أمر موثق لكل الحالات بإستثناء حالة ((مجموعة ميرسر الإستشاريه)) والتي تعد من أكبر عشر مؤسسات متعددة الوظائف وهي أيضاً من بين 20 شركة من كبريات المشغلين في المجموعتين اللتين سنناقشهما أدناه (إستشارات الإستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات).

المؤسسات الاستشارية في مجال الاستراتيجية الإستشارات الإدارية العامة

إن معظم الشركات المذكورة أعلاه تقدم الإستشارات في إستراتيجية المؤسسة، تنظيم الشركات، إعادة الهيكلة وأمور إدارية أخرى وتركز بعض المؤسسات على هذا المجال وتكون مكانتها في تقديم الإستشارة الإدارية وبعض الموضوعات الرئيسية كالإستراتيجية ((بيوت الإستراتيجية)) والتطوير الشامل للعمل، وقد أضافوا إستشارات الأعمال الإلكترونية إلى أعمالهم.

إن الإستشارات والخبرة المتميزة في الإستراتيجية وتطوير الأعمال مثل ماكنزي، مجموعة بوسطن للإستشارات، بيان، بوز الن هميلتون، أ. ت كيرني ورونالد بيرجر، كل هذه المؤسسات تعلن إيراداتها المرتفعة لكل مستشار وذلك بفضل إرتفاع الرسوم المطبقه على إستراتيجيه الإستشارات بدلاً من الخدمات المعيارية والسلعية في تكنولوجيا المعلومات والنظم المشابهه (ومثال على ذلك فإن شركة ماكنزي قد حصلت عام 2000 على 470000 دولار أمريكي لكل مستشار، وحصلت شركة بيان على 380000 دولار أمريكي بينما شركة أندرسون قد حصلت على 150000 دولار أمريكي، وشركة IBM على 204000 دولار أمريكي).

مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والإستشارات الإلكترونية

منذ سنوات قليله مضت، كان هناك قفزة ديناميكية لمجموعة مؤسسات والتي قدمت إستشارات تكنولوجيا المعلومات. وخلال توسع هذه المجموعات فإن معظمها قد تحول وأعاد الهيكلة أكثر من أي إستشارات أخرى، ونرى حالياً أن قائمة أكبر شركات خدمات إستشارات تكنولوجيا المعلومات تقدم نفس مسميات الخدمات الإستشارية المتكاملة مثل تكنولوجيا المعلومات والنظم والتي أصبحت

متكاملة بشكل أفضل، ومن خلال عمليات ومهام الإستشارات الإدارية فإن خدمة الإستشارات قد تبعت نفس الإتجاه. وتستخدم المؤسسات ((نماذج التطوير المتكامل)) وموافقتها مع إستشارات تكنولوجيا المعلومات " التي زادت تعقيد أعمال العملاء ".

من الواضح انه في المستقبل سيكون في هذا الإتجاه في تقديم الخدمات الإدارية المتكاملة وذات الكلفة الفعالة، وشاملة خدمة الإستشارات الإلكترونية.

مؤسسات استشارات منافع الموظف

إن مجموعة من مؤسسات الإستشارات الدولية الكبيرة وخاصة في الولايات المتحده وبريطانيا قد تخصصت في إستشارات منافع الموظف وبما يشمل ذلك الخدمات الإكتوارية، التقاعد، التأمين الإجتماعي والفوائد، إدارة الأجور والرواتب، إدارة صناديق التقاعد. وكذلك قدموا خدمات إستشارات في إدارة نظم شؤون الموظفين وأنشطتها. وقادة هذا العمل كانوا شركات تاوزبيرن، واطسون وايت، مجموعة ميرسر للإستشارات، أون للإستشارات، و هيويت وشركاه، كما قدمت هذه الإستشارات كل من المؤسسات الكبيره متعددة الوظائف ومؤسسات متوسطة الحجم.

المؤسسات العامة والمتخصصة متوسطة الحجم

وتشمل هذه المجموعة منظمات مختلفة ويعد موظفيها من 100-50 مستشار، وبالطبع فإن منظمة صغيرة بالمعيار الأمريكي وتكون كبيرة حسب معايير الدولة النامية، ويشمل ملفها الفني ما يلي:

- ادارة عامة، استشارات استراتيجية وتطوير الأعمال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وغالباً تكون محدودة في مساحة جغرافية محدودة.
- إستشارة فنية قليلة في بعض أو أحد المجالات مثل شؤون الموظفين، الصيانة، إدارة الجودة، التسويق، إدارة المبيعات، تحول التكنولوجيا أو إدارة التدقيق الإداري والبيئي.
- تخصص قطاعي كامل، مثل النقل الحضري، إدارة المستشفيات، النسيج، صناعة الطباعة، التأمين.

لقد بنى المؤسسون الرواد والمديرون لمؤسسات متوسطة الحجم سمعتهم وحصلوا على حصتهم السوقيه مع عدد من العملاء بالرغم من نمو المؤسسات الكبيرة في السوق. وأيضاً فقد أعادوا هيكلة مؤسساتهم، ونجاح المؤسسات متوسطة الحجم قد ظهر من خلال تحقيق استهدافهم للاستحواذ من قبل المؤسسات الكبيرة، وخصوصاً إذا امتلكت هذه المؤسسات خبرات متخصصة تبحث عنها المؤسسات الكبيرة أو أرادت الدخول إلى سوق جديد. إن فرصة المؤسسات المتوسطة الحجم في المشاركة مع المؤسسات الكبيرة هي حل جاذب وسريع خصوصا في سوق استشارات متغير وذات تنافسية متزايدة.

الممارسون (المهنيون) الأفراد والشراكات الصغيرة

يوجد آلاف من المستشارين الأفراد والشراكات الصغيره المكونه من 5-2 مستشارين والذين يعرضون خدماتهم بالرغم من هيمنة السوق وعدائيته من قبل المؤسسات الإستشارية الكبيرة، وهناك الكثير من المهتمين بالعمل مع مهنيين أفراد مستقلين أو فرق صغيرة وشبكاتهم. ويمكن أن يكون هؤلاء مستشارون عامون ويعرضون خدماتهم من خلال خبراتهم الواسعة في حل المشكلات والمهارات

السلوكيه، أو من الممكن أن يكونوا متخصصين في مجال ضيق. وتكون قوتهم في مهنيتهم العالية ومرونه أساليبهم والذي من الصعب أن تحققه بصورة ثابته المؤسسات الكبيرة الإستشارية. ومن الممكن أن تكون تكاليف الإستشاريين الأفراد ذوي الخبرة قليله وذلك لتجنبهم تكاليف المكاتب والمصاريف الإداريه للمؤسسات الكبيرة. ويمكن أن يكونوا قد عملوا - قبل أن يصبحوا مستشارين مستقلين كخبراء تنفيذيين أو موظفين في المؤسسات الإستشارية الكبيرة.

ويفضل بعض العملاء إعطاء المهمة الكاملة إلى خبير إستشاري ذو خبرة والذي قد عمل كمدير مشروع في المؤسسه الإستشارية الكبيرة، أو مشرفاً على أعمال عدة مستشارين جدد خلال زيارات قصيرة. وغالباً ما يربط المهنيون الأفراد مع زملاء لهم عن طريق شبكات غير رسمية ويمكن أن يتعاونوا لأخذ مهمة كبيرة ومعقدة معاً أو يمكن أن يوصوا بإسم شخص من خارج مجالهم ولديه القدرة كما أن معظمهم يعملون لمؤسسات صغيرة. ولكن نرى أن المؤسسات الكبيرة أحياناً تلجأ إلى الممارسين الأفراد والمؤسسات الصغيرة لتنفيذ مهمات صغيرة أيضاً. وذلك حسب سياسة الإستشارة التي تعطى للخبير لتنفيذ مهمة خاصة.

الأساتذة المستشارون

هناك أساتذة ومحاضرون و مدربون، وباحثون في الإدارة لديهم إهتمام بالإستشارات كعمل جزئي وبشكل منظم، ومعظم هؤلاء يقدم خدمات إداريه هامه من وجهة نظر العميل ولا تتطلب وقتاً إستشارياً مكثفاً.

وينظر بعض المستشارين المتفرغين إلى هؤلاء " الأساتذه المستشارون " على أنهم ليسوا مستشارين إداريين، ومهما يكن فإنه يمكن البرهنة على الخبرة المقدمة من خلال الفائدة الإستشارية المجتمعة مع البحث والتعليم والإستشارة وأن الأساتذه الإستشاريون يقدمون بشكل عام منظور جديد وأفكار جديدة أكثر من الإستشارات الروتينية، وقد حقق بعض الأفراد الإستشاريين مستوى الجحافل أو المعلم الروحي وكان لهم الأثر الكبير على تفكير منفذي الأعمال والمستشارين الإداريين.

الخدمة الإستشارية للمعاهد الإدارية ومراكز الإنتاجية

لتعزيز الإستشارات الإدارية وربط المدربين وأساتذة الإدارة مع العالم التطبيقي فقد أنشأ عدد من كليات الأعمال مراكز معاهد الإنتاجيه لخدمة الإستشارات الإدارية. وقد حصل ذلك في الدول الناميه بدعم ومساعدة الوكالات الدوليه ومؤسسات الإستشارات ذات الخبرة من الدول الأخرى.

وهذه الوحدات المؤسسية تتمتع بإستقلالها في إختيار عملائها وبيع الخدمات وبعضهم يوظف مستشارون بدوام كامل وآخرون يوظفون أساتذة الكليات والباحثين لتنفيذ المهام الإستشارية.

إن الدمج بين التعليم والتدريب وتقديم الإستشارة يراه بعض العملاء ذات قيمة، وغالباً ما يطلب المشاركون من معلميهم إستشارة تطبيقية، وتصبح الإستشارة سبباً في إستمرار العلاقه المنطقيه المتطوره في القاعه الصفية. والمشكلة المحتملة هي توافقية الوظائف المختلفه في المعهد أو الكليه.

إن المعلمين الأفراد والمدربين والراغبين في الإستقلالية قد يعطون أولوية لعملائهم الشخصيين والذين يحصلون منهم على الدخول العالية، ويتم التفاوض والتنفيذ من خلال المعهد / الكلية. لا يمكن المحافظة على أستاذ جامعة طموح وذات قدرات اذا لم يتم منحهم حرية ووقت كافي للقيام بالاستشارات.

الموردون غير التقليديين للإستشارات الإدارية

ظهرت مجموعة جديدة من موردي خدمات الإستشارات الإدارية في السنوات الحديثة، ومع ان المجموعة متباينة، إلا أن لها صفات مشتركة عامة في أن " أصلها ومهمتها الرئيسية شيء آخر غير الإستشارات"، وظهرت الإستشارات كفائدة فنية ومالية مربحة بالإضافة إلى منتجاتها وخدماتها. وتشمل المجموعة على ما يلي:

- موردون وباعة لأجهزة الكمبيوترومعدات الإتصالات.
- بيوت نظم كمبيوتر Software Houses.
- بنوك التجاره والإستثمار، الوساطه، شركات التأمين، ومنظمات أخرى في القطاع المالي.
- موردو المعدات ومشاريع الحلول المتكاملة في الطاقة والنقل، مياه الشرب والري ومنافع أخرى.
- معاهد البحوث والاحصاء ومراكز المعلومات للقطاعات.
- منظمات أخرى حولت خدماتها الإستشارية الداخلية إلى خدمات إستشاريه خارجية.

و عدد من المنظمات والتي غالباً ما تتمتع بخلفيه قويه في علوم الرياضيات والكمبيوتر وبحوث العمليات والإقتصاد الرياضي وتقديم خدمات إستشارية متخصصة في مجالات مثل بناء النماذج، التنبؤ في طلب المستهلك، تصميم وتحليل النظم، وأتمتة المصانع والمكاتب. ويمكن أن تكون هذه المنظمات مستقلة أو مشاركة مع مؤسسة كمبيوتر، جامعة تكنولوجية أو معهد بحث وتكون هذه الخدمات الإستشارية ذات اساس بحثي أو تكنولوجي.

الشبكات الإستشارية

خلال العقد الماضي أصبحت الشبكات الاستشارية من مزودي الخدمة الهامين، ويعمل الموردون تحت نماذج ومسميات مختلفه: مشاركة طويلة الأمد معتمدة على إتفاقيات التعاون الرسمي إلى جانب ترتيبات مهام قصيرة الأمد. وإن الميزات الواضحة لهذه الشبكات هو في مرونتها وتكيفها وزيادة تسويقها وتطبيقات قدرتها لمقدمي الخدمة الصغار والفرص المقدمة لتقاسم المعرفة والخبرة. ويسمحون للخبراء الجاهزين ليأتوا معاً وأخذ مشروع والسماح للإستشارة بتوظيف خبراء خارجيين، بالإضافة إلى خبرة الأفراد غير المتفرغين، والسماح للخبراء الأفراد ليبقوا مستقلين بينما المشاركه في المشاريع تتطلب فريق من المستشارين.

وبفضل هذه المرونة وإمكانية حشد الخبراء في المواضيع المختلفة وحسب إحتياجات العميل المتغيرة، فإن شبكات الإستشارات والإندماجات تكون ملائمه لمجتمع المعلومات المرتكز على الإقتصاد المعرفي، وهكذا فإنهم يكونوا قادرين على الإنتشار الواسع وتطبيقات نماذج مختلفه في المستقبل.

6.2 المستشارون الداخليون

يتم إنشاء وحدة المستشار الداخلي داخل المؤسسة أو منظمة الأعمال أو دائرة عامة أو وزارة حكومية، لتقديم الخدمة الإستشارية لباقي الوحدات في نفس المؤسسة. وتعريفها وتحديدها لا يعتبر عائقاً، وتعطى هذه الخدمات تسميات مختلفة لكن مصطلح (الخدمات الإدارية) هو السائد. ويمكن أن توجد هذه الوحدة في أماكن مختلفة على الهيكل التنظيمي، ويعمل بعضها في الخدمات الإستشارية بكل ما تعني هذه الكلمة، وينتدبون للتدخل لتقديم النصيحة للكادر بناء على طلب المدير الأعلى، أو مدير الوحدة داخل المنظمة، وفي حالات أخرى فإن الإستشارات هي أحد مهمات الكادر، ومهمة هذه الوحدات أيضاً التدقيق الداخلي، تطوير وصيانة نظم المحاسبة والمعلومات، إجراءات السجلات والتقارير، دورة المنظمة، برامج تطوير الكادر، ووظائف مشابهة أخرى.

الإتجاه الحالي

أصبحت خدمة الإستشارات الإدارية الداخلية متوفرة في المؤسسات الكبيرة من خلال وحدات يعمل بها كادرمتخصص وعام، و يملك خبرة جراء عمله السابق مع مؤسسات الإستشارات الإدارية الخارجية أو المحاسبية، ويلاحظ نفس الإتجاه في الإدارات الحكومية، وأن العدد الكلي للمستشارين الداخليين غير معروف، ولكنهم على الأغلب كثيرون جدا وقد بدأوا ينشؤون جمعياتهم المهنية الخاصة، وهي معروفة للمستشارين الإداريين الخارجيين. وقد وافق مركز المستشارين الإداريين في بريطانيا عام 1976 على تعريف مصطلح استشاري مستقل ليشمل (من عمل مستشارا داخليا ويتمتع بمقدار من المعرفة والخبرة والكفاءة، ويملك الحرية لتقديم النصيحة كمستشار مستقل وفي أي وقت).

الإنتقادات

هناك نقاد كثيرون للمستشارين الداخليين، ويأتي الإنتقاد الرئيسي من بعض المؤسسات الإستشارية الكبرى حيث يؤكدون أنه يمكن الإستفادة من المستشار الداخلي في تنفيذ بعض المهام، ولكن لا يستحق أن يطلق عليه مستشار إداري، فهم يشكون في إستقلالية المستشار الداخلي وموضوعيته وينتقدون نقص الخبرة المتأتية من الأوضاع المختلفة في مختلف المؤسسات والشركات والذي يجعلهم يعتقدون بإحداث المعرفة وأيضاً فإن المؤسسات الكبيرة او الدوائر الحكومية هي التي تحتاج الى تدقيق داخلي هام وكافي وكفؤ. وبالطبع لا تشارك في هذا الإنتقاد المؤسسات التي تستمر في بناء خدماتها الإستشارية الداخلية.

لماذا هذا الاهتمام؟

إن سرعة نمو الإستشارت الداخلية هو اعتراف بقوة منهجية الإستشارات. وان الوحدات الداخلية هي إحدى طرق صناعة الإستشارات الأكثرسهولة وجاهزية داخل المنظمة.

وهناك اسباب اخرى للاحتفاظ بمستشار داخلي هو سرعة الحصول على الخدمة والجاهزية، ولديه المعرفة في التطبيقات الداخلية في المنظمة، ونمط الإدارة، والثقافه والسياسات (وبالتالي الحساسية والتوجه السريع لأي عمل) والسرية، وغالباً ما تكون الإستشارات الداخلية أكثر دقه لحل المشكلات ومتطلبات المعرفة العميقه للتعقيد عالي المستوى في العلاقات الداخلية والمحددات في المؤسسات

الكبيرة. ويمكن إعطاء الأولوية في الحكومة لأسباب الضمان الإجتماعي والفوائد.

إن عامل الكلفة ليس قليلا بالرغم من تقليل التكاليف الإدارية والسفر وغيرها وحتى وجود مستشار داخلي مميز لا يكلفهم أكثر من 30 – 50% من كلفة المستشار الخارجي، إذا كان لدى الشركة عملا كافيا لتوظيفه.

الإستقلالية ومشاكل أخرى

تقدم الإستقلالية والموضوعية المشكلة من نوع آخر في بعض الحالات، وخاصة اذا فشلت ادارة المنظمة أو المستشارين الداخليين في توضيح أدوار ومسؤوليات الزبون والمستشار داخل المنظمة، فإذا استخدم المستشار -لأي شيء – ما يدور في عقل المنفذ، ويشعرون بالضغط لإرضاء الإدارة العليا أو الزبون المباشر بدلاً من إعطاء وجهة النظر النزيهة، وحيث أن المستشار الداخلي لا يملك السلطة والحق نحو الإدارة، فإنه لن يتمكن من التعامل بمستوى عالي مع أي إستراتيجية متصلة بالمشكلات وأن اي توصية ستفقد المصداقية والسلطة.

الجمع بين الإستشارات الداخلية والإستشارات الخارجية

أن إستخدام المستشارين الداخليين ليس بدعة ستمر، وليس بديلا عن استخدام المستشارين الخارجيين. وسيبقى الخارجي مفضلاً طالما أن المستشار الداخلي لا يحقق مقاييس النزاهة والسرية أوتنقصه الخبرة، وغالبا ما يتعامل مع حالات حساسة.

ومع نمو عدد من الحالات فقد تمت مهمات بإرتباط فريق مستشارين خارجيين مع الداخليين. وهذا الترتيب الفني مفيد جداً حيث يقلل التكاليف ويساعد المستشار الخارجي على سرعة التعرف على منظمة العميل ويسهل التطبيق ويعمل على تدريب المستشار الداخلي.

وقد سعد عدة مستشارون خارجيون بطريقة العمل هذه، ونظروا إلى المستشارين الداخليين كشركاء فنيين وليس منافسين. وقد تعلموا كيف أن لا يقيمونهم بمستوى أقل أو لا يتجاهلونهم داخل منظمة العميل، وفي بعض الحالات وبشكل تكتيكي أفضل يمكن تجيير الإقتراح إلى الوحدة الداخلية أو حتى تقديمه من قبلها من أن يقدم من وجهة نظر العميل فقط، ويعمل المستشارون الداخليون الآن أكثر لتحديد الشروط المرجعية للمستشارين الخارجيين وتحديد قائمة الإختيار النهائية للمستشارين.،الإختيار والتفاوض على العقود ومناقشة التوصيات ومراقبة التطبيق، ويؤكد استخدامهم على الجودة ونقص التكاليف الخاصة بالتطبيق بشكل معتبر.

وأفضل طريقة لزيادة كفاءة ونزاهة المستشارين الداخليين هي في تكليفهم بإستشارات خارجية، فمثلاً يمكن إعطاء مهمات لفريق الوحدات الداخلية في مؤسسات الكهرباء أو السكك الحديدية أو غيرها للقيام بتطوير أداء وبرامج تدريب في وحدات عامة أخرى ولقطاعات أخرى أو حتى بلاد أخرى، وتقوم هذه الوحدات بعمل رائع داخل إدارات الشركات سواء على المشاريع أو تصميم النظم أو نقل التكنولوجيا أو الإستشارات والتدريب في الدول النامية.

من مراكز تكلفة إلى مراكز ربح

تمنع الطريقة التقليدية من استخدام للمستشارين الداخليين وتغطية تكاليفهم من دخولهم، وينظر لهم كمراكز تكلفة مغطاه من ميزانية الشركة كجزء من التكاليف العامة. ولا يرتبط نموها بطلب العميل أو قدرة المستشار على النمو وبيع الخدمة بشكل أفضل، بل من خلال عملية وضع الميزانية وقدرتهم على التفاوض على موقع أعلى. فإذا كان موقع هذه الوحدة غير كافٍ، فإنهم لن يستطيعوا تقديم الخدمة المطلوبة، كما أنه لا يمكن تحفيز كادر هذه الوحدة للتطوير والبيع الأكبر لخدمات أفضل. وبالعكس فان مستخدمي هذه الوحدات لا يهتمون بمقدار تكلفة استخدام المستشارين الداخليين، والعديد من المهام تدار وتقدم بضعف شديد.

ولتغيير هذا الترتيب، بدأت عدة مؤسسات بمعالجة هذه المسألة عن طريق التحويل إلى مراكز الربحية، وهذا أكبر من أن نضع ميزانية أعلى حيث يتوقع من مركز الربحية خلق القيمة، جلب الدخل والمساهمة في ربح الشركة، ويجب أن يكونوا قادرين على بيع خدماتهم وتقديمها إلى مؤسسات قادرة على الدفع، والزبائن الداخليين لهم حرية الإختيار فيما إذا كانت الوحدة الداخلية قادرة على تلبية إحتياجاتهم من الخدمات فإنهم يشترون الخدمات منها وإلا فإنهم سيتحولون إلى المستشارين الخارجيين.

العلاقات المساعدة داخل المنظمة

بجانب نشاطات وحدات الإستشارات الداخلية، هناك فرص عديدة اخرى لإستخدامات فعالة داخل المنظمة، مثل تقديم الرسالة الناصحة للمديرين والمتخصصين إلى المساعدين داخل المنظمة، القيام بالمهمات المؤقتة، أو مجمعات المشاريع، الإنفصال قصير الأمد، التوجيه الشخصي أو الإستشاري،والمشورة الجاهزة للتقديم من قبل موظفي الدوائر وغير ذلك. و سيأتي شرح بعض هذه المفاهيم في الفصلين الثالث و الرابع عندما نناقش النماذج الإستشارية ونماذج المنظمة وتداخلاتها في المساعدة على التغيير. وغالباً ما يستخدم المستشارون الداخليون للإتصال مع المستشارين الخارجيين الذين ينفذون مشروعاً إستشارياً.

وهذا النوع من النشاطات والذي عادة لا يطلق عليه عملاً إستشارياً مع أنه يؤدي إلى نتائج أفضل إذا كان الأفراد يتمتعون بمبادىء وطرق مهنة الإستشارات.

7.2 الإستشارات الإدارية والمهن الأخرى

تركز البحث في البنود السابقة على ثلاثة إتجاهات:

الأول: الإستشارات التي تنمو نحو خدمات جديدة والتي تنمو في الاستشارات ولكنها خارجة عن نطاق الإستشارات الإدارية.

الثانية: مقدمو الخدمة المهنية الآخرون والذين يزدادون أيضاً، يتجهون نحو تقديم خدمات الإستشارات الإدارية.

الثالثة: تتجه مؤسسات المهن الأخرى للعمل معا وبصورة أكثر من السابق، وهذا يعني أن المهنة لم تعد عديمة الإختراق أو تتمتع بالحماية المغلقة، إن عالم المهنة آخذ في التحول والذي يجعل المهنيين الأفراد يغيرون وضعهم ويحولون حدودها، وعلاقاتها وطرقها.

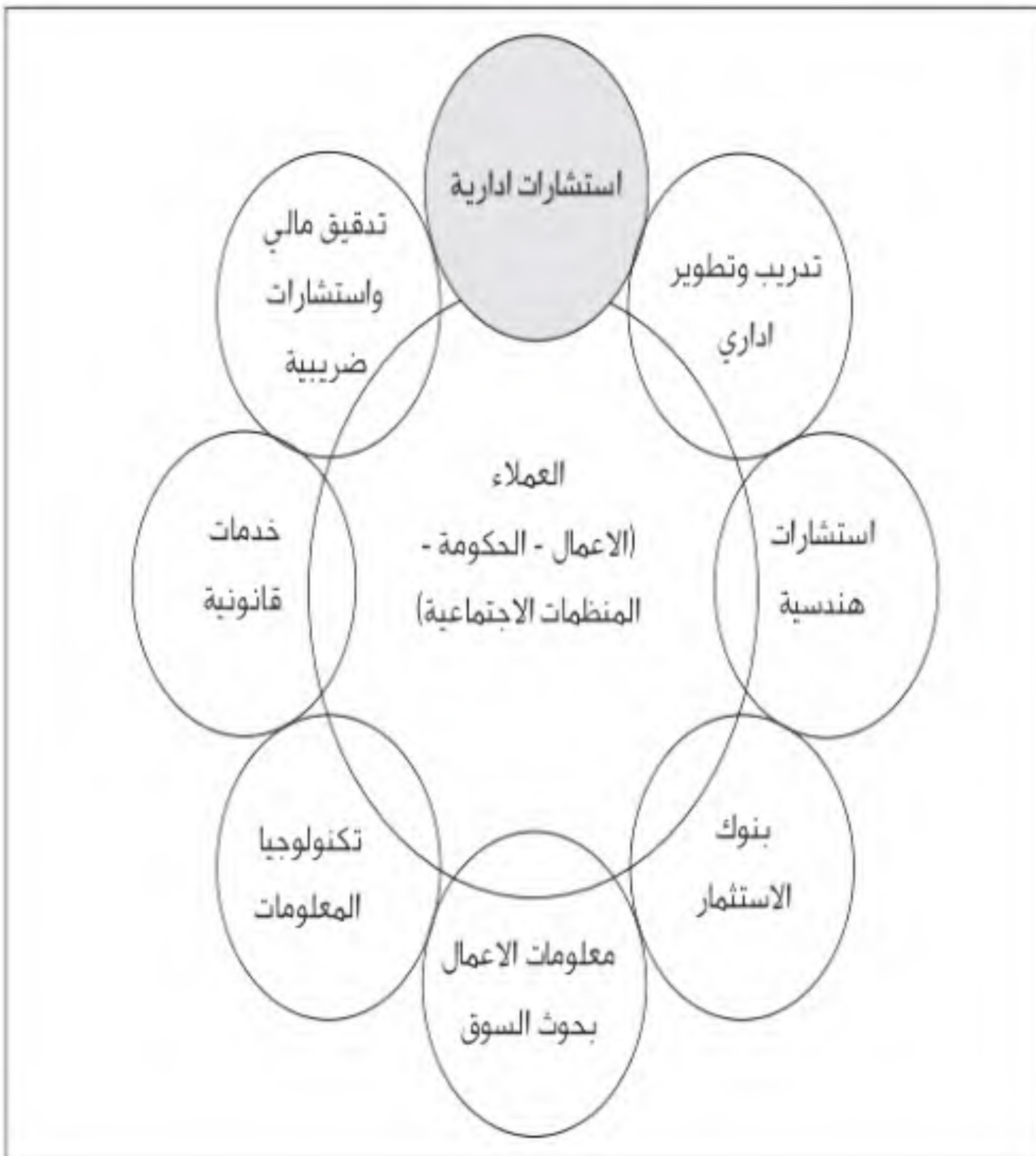
البنية التحتية للخدمة المهنية في إقتصاد السوق

يحتاج إقتصاد السوق إلى تطوير جيد، وبنية حقيقية وفعالة إذا أردنا للخدمات المهنية ومنها الإستشارات الإدارية أن تعمل بسهولة. وتشمل البنية التحتية على عدة خدمات أخرى،حسب الشكل 1.2 حيث كافة الخدمات المهنية يخدمون عميل القطاع العام أو الخاص ذاته، وأيضاً مؤسسات الأعمال، الإدارة،المنظمات الإجتماعية والأفراد ويخدمون بعضهم البعض أيضا.

لقد كان للخدمات المهنية التي قدمت عبر العقود الأخيرة إلى مؤسسات الأعمال والحكومات أثراً رئيسياً على التغيير الهيكلي لها. وقد عجل الطلب الكبير على الخدمات المهنية مثل خدمات المحامين، المحاسبين، بنوك الإستثمار، والإستشارات الإدارية وغيرها في التغيير الهيكلي كتغيير جذري ومعقد مثل الإندماج والاستحواذ، الشراكة، الخصخصة، حرية التجارة، تطوير الصادرات، نماذج جديدة من العمليات المالية، إتحادات الأعمال، القوانين الجديدة والإتفاقيات التي تنظم الأعمال الوطنية والدولية، وكلها مراع خضراء لعلاقة المهن بالأعمال والإدارة.

ولم يسقط هذا التحول في الأعمال والتغيير الهيكلي في أي قضية لأنهم يتدخلون بالنواحي القانونية والمالية والمحاسبية والتنظيمية والإدارية وغيرها. أن المنظور الدولي والخبرة المتخصصة في القطاعات كلها امور مطلوبة من كل القطاعات.

الشكل 1.2 البنية التحتية للخدمة المهنية



وقد نمت الإستشارات ضمن هذا المفهوم، وقد تفاعلت مع المهن الأخرى تنافسا أم تعاوناً، ويفضل أن يكون تبادل المنفعة هذا موثقاً للنحو الرائع بين الإستشارات الإدارية والمهن الإخرى، وفي أقل من 20 سنة، استطاعت هذه الشركات أن تقود العالم بالإستشارات بالإضافة إلى ما حققته من موقع قيادي في المحاسبة والتدقيق.

المنافسة بين المهن

إن الصبغة الرئيسية للوضع الحالي للمهن المختلفة هو المنافسة القوية، حيث توجد المنافسة داخل وبين المهن وعندما يبدأ السوق في الظهور يأتي بعض المهنيون يشكون بأن هذا السوق ضمن مناطقهم وتخصصاتهم وهذه الحالة نفسها في الخصخصة حيث المؤسسات المالية وبنوك الإستثمار والمستشارون الإداريون والمحامون يتنافسون على القيادة وأخذ الحصة السوقية الأكبر.

واذا تم تقديم العمل بناء على متطلبات متعددة المنهجية - وهذه الحالة الأكثر شيوعاً يمكن للمؤسسة أن تنشيء خط خدمة جديدة يقع ضمن أعمال مهنة ومن منطلق نقطة فنية، ويمكن للمستشار الإداري أن يفتح فرع في الإستشارات الضريبية. أو أن منظمة كمبيوتر تنشيء فرعاً للإستشارات الإدارية وغيرها، وعندها تصبح المنظمة متعددة الخدمات المهنية، وفي حالة وجود معوقات قانونية لتقديم كل هذه الخدمات تحت نفس الشركة، فإنها ستلجأ إلى تأسيس شركات شقيقة أو تنسب لمؤسسات لتقديم الخدمة الجديدة.

وهناك مناطق رمادية والمنافسة فيها قوية وواضحة، فمثلاً تقييم الشركات ليست ضمن حقل أي مهنة في عدة دول، ولكن المستشارون الإداريون يؤكدون فوراً قدرتهم أو ميزتهم في التقييم، وتحليل الطلب وإتجاه القطاع المستقبلي لشركة صناعية، ومستوى التكنولوجيا المطلوب إستخدامه، المواد الخام، المنافسة المحلية والأجنبية، جودة وتكاليف العمال، وغيره. وبالمقابل فإن المحاسبين والعاملين في بنوك الإستثمار أيضاً يقدمون خدمات التقييم مركزين على المحاسبة وعناصر السوق المالي وتطبيقاته، وهناك أيضاً خبراء مستقلين في حماية الملكية والإستثمارات العقارية، وتقييم الشركات. أي أن تقييم الشركات متاح لكل الخدمات المهنية التي تتنافس على نفس العملاء.

التعاون بين المهن

إن التعاون بين مختلف المهن والمهنيين هو إتجاه هام، وليس في مصلحة واهتمام العمل قيام المناوشات والغيرة بين المهنيين، ويجب وضع مصلحة العميل قبل مصلحة المهنيين، إنهم يريدون تقديم الخدمة غير المنقوصة أو ضعيفة المعالجة، فإذا كانت المؤسسة الإستشارية غير قادرة على تقديم الخدمة بمواردها الخاصة عليهم التعاون مع مهني آخر لتقديم الحل.

ويتعاون المستشارون الإداريون مع المحامين في عدة أمور قانونية وتطبيقات، وغالباً ما تأتي المبادرة من جانب القانونين حيث يشعر المستشار القانوني بحاجته إلى الإستشارة الإدارية أو لحاجته للاستشارة المالية في حل مشكلة قانونية معينة، ويتحول إلى مؤسسة إستشارية إدارية والتي قد توقع معه كزبون محترف، وأيضاً يمكن للمستشار الإداري أن يشعر بإحتياجه للإستشارة القانونية في وضع معين، ويمكن

المشاركة معه في تنفيذ مهمة معينة، والبحث عن مستشار داخلي وخارجي عن الإستشارة المقدمة للعميل.

وهناك مثال آخر على إرتباط الإستشارات بالمهن الأخرى هو التدقيق، ويمكن مناقشته (من وجهة نظر ضيقة) على أنه فحص السجلات المالية والتقارير، وهذه ليست إستشارة، وعلى كل حال إنها خطوة صغيرة نحو الإستشارة، والمدققون الذين يقيمون بنزاهة ويحكمون على سجلات وتقارير المؤسسة أو يقترحون التحسين وهذا هو المطلوب من هذه المهنة. وفي كثير من الدول هو العمل كمستشار سواء أطلق عليهم مستشارون ام لا: إن التدقيق المالي يفحص الإدارة المالية للمنظمة، ومدى اثر الماضي والمستقبل على مخاطر المنظمة، وتحديد المسؤوليات، (وسيتم تغطية ذلك في الفصل 7 والفصل 12)، وهذا مفهوم واضح من قبل مؤسسات التدقيق عندما يقررون دخول ميدان الإستشارات الإدارية، وبالعكس فإن تقديم خدمة التدقيق ونظم المعلومات الإدارية والخدمات الإستشارية لنفس العملاء سيؤدي الى مشكلات وعدم الإستقلالية وتضارب المصالح (أنظر البند 2.6).

والمستشارون المهندسون (الإستشارات الهندسية) يكونون الوعاء المتنوع لتقديم الخبرات الفنية مثل الهندسة المدنية، والصناعة الإنشائية، والمعمارية، الأراضي والمساحة، تخطيط المدن والدول، تخطيط المشروع، الإشراف، الهندسة الميكانيكية، الهندسة الكيماوية، خدمات براءة الإختراع، نظم وعلوم الكمبيوتر، وغيره.

والربط بين الإستشارات الإدارية والإستشارات الهندسية وثيق جداً ولا يوجد حدود بينهما، فمن جهة يتعامل المستشارون الهندسيون مع منظمات ومتطلبات إدارية وخصوصاً في مجال الهندسة الصناعية والإنتاجية والرقابة والجودة والصيانة والجدوى الإقتصادية وبراءة الإختراع والترخيص، تصميم المصنع، تصميم المشروع، التطبيق والإشراف، ومن جهة أخرى فإن مستشاروا إدارة الإنتاج مع الخلفية الهندسية التي لديهم يستطيعون التعامل مع مختلف مشاكل الانتاج وتحسين الإنتاجية ذات الطبيعة الإدارية والفنية، وأفضل النتائج التي يمكن الوصول إليها إذا عمل المستشارون الإداريون والمهندسون معاً في مشاريع متعددة ومتداخلة.

هناك إستشارات متعددة تربط بين الإستشارات الإدارية وإستشارات تكنولوجيا المعلومات وكما ذكرنا سابقاً فإن هذا الإرتباط سيكون رائعاً وسريع التغيير كما حصل في السنوات الأخيرة، وسيستمر في المستقبل. ان بيوت نظم الكمبيوتر وأجهزتها أول من أدخل الإستشارات الإدارية في تصميم النظم، التطوير والتطبيق، لتحتضن الإستشارات الإدارية والإستشارات الإستراتيجية. وفي مجالات أخرى فإن إستراتيجية المستشارين الإداريين متشابهة لأنهم يضيفون الآن أكثر وأكثر خدمات نظم المعلومات وبعضهم يقدم خدمات متكاملة إدارية ومعلوماتية وهي خدمة متخصصة جداً ويحققون من خلال ذلك مكتسبات كبيرة ورائعة وأيضاً من خلال التطوير الآلي وخدمات جديدة وكفاءات جديدة.

8.2 الإستشارات الإدارية، التدريب والبحث

توجد علاقة متميزة جداً بين الإستشارات الإدارية من جهة والتدريب والتطوير الإداري والبحث من

جهة أخرى، ويمكن أن يناقش المفهوم والمحتوى بأنه مهنة واحدة حيث لهم نفس الأهداف والدراسة والتطبيق ولهم تقريباً أهدافاً واحدة والإختلاف هو في المنهجية والهدف الحالي القريب.

في بعض المهن، فإن العلاقة بين التدخل العملي التنفيذي والتعليم والتدريب والبحث واضحة ومنظمة منذ القديم. فمثلا في الطب، لا أحد يفكر في المطبقين في الكليات والباحثين كمهنتين مختلفتين. أما في الإدارة فإننا لم نصل إلى نفس النقطة بعد، ولم نستطع التغلب على هذا الإنقسام بين المستشار المطبق والملتزم بتحقيق نتائج محسوسة للعميل، وبين الأستاذ الباحث والذي يكتب ويعلم المفهوم والنظرية ولكن تنقصه الخبرة التطبيقية.

الإستشارات والتدريب

لحسن الحظ، بدأت تظهر إشارات تقدم حقيقية لتقليل الفجوة بين الإستشارات والتدريب والتطوير في حقل الإدارة.

- إن التحول المعرفي والتعلم هما من الغايات الرئيسية في الإستشارات الحديثة، وذلك باختيار اساليب العمل والتعاون مع العميل. وعلى المستشار أن يمرر معرفته و خبرته إلى العميل من خلال التعاون معه.
- يرى المستشارون التدريب (الرسمي وغير الرسمي) كمفتاح للتداخل مع العميل وإستخدامه بكثافة.
- ينشىء بعض المستشارين مراكز للتطوير والتدريب خصوصاً لخدمة عملائهم ويمكن إستخدامها كجزء من المهمة الإستشارية أو بشكل منفصل.
- يتعاون كثير من المستشارين مع كليات الأعمال ومؤسسات التدريب للإستعانة بالمدربين أو الأساتذة لبعض الوقت (دوام جزئي).
- وبالمقابل يزداد عمل معلمي الإدارة أكثر وأكثر على الإستشارات بجانب عملهم في التعليم أو التدريب (تم ذكر الأساتذة المستشارون في البند 5.2)، وإستخدام خبرة الإستشارات لعمل التدريب ذو صبغة تطبيقية، وكذلك تشجيع طلابهم لتعلم منهجيات وأساليب الإستشارات.
- في بعض مؤسسات التدريب / التعليم، تصبح الإستشارة واجب مهني ينظم من خلال دوائر الإستشارات الخاصة.
- هناك مؤسسات أيضاً مهجنة وتقدم خدمات الإستشارات والتدريب، ويركزون على أن العميل سيستفيد من هذه الطريقة.

الإستشارات والبحث

يمكن ان تنطبق نفس الملاحظات السابقة على العلاقة بين الإستشارات الإدارية وبحوث الإدارة، ويفضل بعض المستشارين القدامى التركيز بعمق على التطبيق والذي يبتعد عن البحث بحد ذاته. ويعكس هذا الإختلاف على كل حال ضعف التحضير النظري لدى المستشارين ونقص الأهداف التطبيقية عند معظم الأكاديميين، ناهيك عن الصراع والاختلاف بين المنهج الإستشاري والمنهج البحثي، وبالرغم من هذا الإختلاف (أنظر الإطار 1.2) يمكن التعاون بين المستشار والباحث في كثير من الأمور المشتركة والعامة.

وللتعامل مع مشاكل الإدارة التطبيقية، يحتاج المستشارون الى معرفة نتائج البحث، فمثلا قبل التوصية بنظام حوافز، يجب الإطلاع على نتائج بحث في هذا الخصوص - ان توفر ذلك - على استخدام هذا النظام في ظروف مشابهة للعميل. ويجب ان تشجع المنظمات الإستشارية أعضاءها ليس فقط للإطلاع على نتائج الأبحاث الإدارية المنشورة، بل ليبقوا على اتصال مع مشاريع البحث الجارية ومع قادة الأبحاث. وعليه يمكن الإستفادة بعمق من الأبحاث وربطها مع الإستشارات.

إطار 1.2 عناصر الإختلاف بين البحث والإستشارة

العنصر	البحث	الإستشارة
المشكلة	الباحث يخلق المشكلة،حتى يجد الحلول لبحثه	العميل يخلق المشكلة، وأحيانا تخلق المشكلة من كل من العميل والمستشار
الفترة الزمنية	مرنة	محددة بفترة زمنية
المنتج النهائي	معرفة جديدة ونظرية جديدة، وليس بالضرورة تطبيق جيد	تطبيق اداري جديد
ملكية المعلومات	المعلومات متوفرة للعامة	غالبا سرية
صنع القرار	يعتمد على نضج الباحث ويعتمد على الخطة	يعتمد على المهمة الرئيسية فقط
مرونة الأكاديمي	محصورة بالمنهجية	الحد الأدنى المناسب للمشكلة
التقييم	خارجي، من المجتمع العلمي أو صناع السياسات	داخلي، من الشركة

كما يمكن للمعلومات التي جمعها المستشارون في منظمة العميل أن تخدم أهداف بحثية، والمعلومات المجمعة من عدة منظمات يمكن استخدامها كخلاصة عامة لدلالة الإتجاه على قطاع معين دون التعرض لسرية المعلومات. وحتى نعي ذلك فان عددا من المؤسسات الإستشارية تقوم بالبحث ولديهم برامج بحثية خاصة وعقود موقعة للبحث، وينشرون الكتب معتمدين على معلوماتهم البحثية، او يتعاونون مع مشاريع البحث في الجامعات او الباحثين الأفراد، وتجني بعض المؤسسات الإستشارية السمعة الجيدة من بحوثها القوية كلما ازداد لجوء كليات الأعمال ومعاهد الأبحاث الى اختبار نتائج البحث الناتج عن مهام استشارية، ومن الناحية المنهجية فان المستشارين يتعلمون كثيرا من الباحثين والعكس صحيح. ان عمل بحث هو مثال لبحث يقف على حدود البحث والإستشارة، ويهدف بالتشابه الى حلول تطبيقية للمشكلة المطروحة، ويؤدي الى معرفة النظام الإجتماعي قيد الدراسة، ويهتم البحث العلمي بالتغيير الذي يمكن التنبوء به. وهذا هو البحث غير التقليدي. كما يمكن للمعلومات التي جمعها المستشارون في منظمة العميل أن تخدم أهداف بحثية، والمعلومات المجمعة من عدة منظمات يمكن استخدامها كخلاصة عامة لدلالة الإتجاه على قطاع معين دون التعرض لسرية المعلومات. وحتى نعي ذلك فان عددا من المؤسسات الإستشارية تقوم بالبحث ولديهم برامج بحثية خاصة وعقود موقعة للبحث،

وينشرون الكتب معتمدين على معلوماتهم البحثية، او يتعاونون مع مشاريع البحث في الجامعات او الباحثين الأفراد، وتجني بعض المؤسسات الإستشارية السمعة الجيدة من بحوثها القوية كلما ازداد لجوء كليات الأعمال ومعاهد الأبحاث الى اختبار نتائج البحث الناتج عن مهام استشارية، ومن الناحية المنهجية فان المستشارين يتعلمون كثيرا من الباحثين والعكس صحيح. ان عمل بحث هو مثال لبحث يقف على حدود البحث والإستشارة، ويهدف بالتشابه الى حلول تطبيقية للمشكلة المطروحة، ويؤدي الى معرفة النظام الإجتماعي قيد الدراسة، ويهتم البحث العلمي بالتغيير الذي يمكن التنبوء به. وهذا هو البحث غير التقليدي.

من أجل تاريخ الإستشارات الإدارية أنظر: انش. جي. كلين: H. J. Klein أعمال ناس آخرين: الأولى في الإستشارات الإدارية Other People's Business: A primer on management consultants) (New York, Mason- Charter, 1977(نيويورك، ماسون – شارتر، 1977) و بي. تيسدال P. Tisdall: Agents of Change: The development and practice of management consultancy (London , Heinemann, 1982): وكلاء التغيير: تطوير وتطبيق الإستشارات الإدارية (لندن – هينمان، 1982)

أنظر دبليو. بي. ولفW. B. Wolf: الإدارة والإستشارات: مقدمة الى جيمس ماكنزي Management and consulting: An introduction to James O. Mckinsey (Ithaca, New York, Cornell University , 1978 (إيثاكا، نيويورك، جامعة كورنل، 1978)

الثمانية الكبار /المؤسسات المالية الدولية التالية: آرثر آندرسون Arthur Anderson، آرثر يانغ Arthur Young، كوبرز أند ليبراند Coopers and Lybrand، ديليوت هاسكنز أند سلز Deloitte Haskins and Sells، إرنست أند وتني Ernst & Whitney، بيت ماروك ميتشل Peat , Marwick , Mitchell، برايس وترهاوس Price Waterhouse، و توش روس Touch Ross. وفي عام 1989 أسست إرنست أند يانغ Ernst & Young اندماج إرنست أند وتني مع آرثر يانغ Eenst and Whitney with Arthur Young. واتحدت ديليوت هاسكند أند سلز Deloitte Haskins and Sells مع توش روس Touche Ross.. كما أصبحت بيت وماروك وميتشل Peat, Marwick , Mitchell كي بي ام جي KPMG، ثم اتحدت عام 1986 مع كلينفيلد مين جوردلر Klynveld Main Goerdeler. وأنخفض العدد الى السته الكبار."Big Six"

الإستشارات الإدارية، تشرين ثاني، 2000، صفحة 9. Management Consulting , Nov. 2000 P.9.

المصدر السابق، صفحة 8 Ibid

الإقتصادي، 9 كانون أول 2000، صفحة 92 The Economist , 9 Dec. 2000 , P. 92.

أنظر أيضا: إستشارات الأعمال الإلكترونية E. Business consulting: After the shakeout (research report by Kennedy Information, 2001)، بحث شركة كيندي للمعلومات 2001، و م بورتر M. Porter: Strategy and the Internet in Harvard Business Review, Mar. 2001, PP 63-78.. استراتيجية والإنترنت، هارفرد بيزنس ريفيو، آذار 2001، صفحات 63 – 78.

3 الفصل الثالث العلاقة بين المستشار والعميل

تهم العملية الاستشارية فريقين: المستشار والعميل. ونظريا يجب وضع خبرة المستشار لما يفيد مشروع العميل ومن الممكن أن نقول أن كلا الفريقين يرغب في تحقيق نفس الهدف.

ولكن في الحقيقة فان العملية معقدة اكثر من ذلك. حيث يعد المستشار شخصا خارجيا عن المنظمة، وهو يأمل أن يحقق نتائج معقولة في منظمة العميل، دون أن يكون جزءا من إدارة المنظمة ونظامها الإنساني. وحتى المستشار الداخلي والذي هو موظف لدى منظمة العميل، يعتبر عاملا خارجيا من وجهة نظر وحدات المنظمة عندما يقترح / تقترح اقتراحا. ومع استقلالية المستشار وجودة عمله، فقد تقبل أولا تقبل مقترحاته لدى منظمة العميل ويستطيع المستشار أن يقنع الأفراد ويعكس شعورهم بطرق مختلفة، وقد تأخذ المعارضة عدة أشكال. ومن تاريخ سجلات المستشارين فان آلاف التقارير الممتازة قد حرقت في مكاتب المديرين ولم تطبق إطلاقا، مع انهم رسميا وافقوا عليها. كما ان العديد من المستشارين قد أنهوا مهماتهم وبشعور من المرارة والإحباط، مع تأكدهم المطلق بأنهم قد قدموا خدمة ممتازة ولكن العملاء لم يتابعوها. وتأتى أهمية العلاقة الحرجة في خلق واستمرارية العلاقة الفعالة بين المستشار والعميل.

وقد علمتنا التجارب أن بناء هذه العلاقة ليس سهلا. وحتى نضمن ونحقق النجاح، على كل من المستشارين والعملاء الاهتمام والعناية بالإنسان، حيث أن الثقافة وعوامل أخرى تؤثر في هذه العلاقة وتجنب وقوع الأخطاء عند العمل معا على مشروع معين، ويجب أن يبذلوا جهدا خاصا لبناء علاقة متينة من الفهم والتعاون والثقة والتي تؤدي إلى تفاعل مؤثر مع المستشار المستقل وهذا شي لا بديل عنه.

1.3 تحديد التوقعات والأدوار

للبدء في تحديد التوقعات لكل من العميل والمستشار، فإننا نؤكد اختلاف نظرة كل منهما للآخر، ولطرق تنفيذ المهمة، ومن المحتمل أن تكون نظرة العميل ذات فكرة مبهمة لكيفية عمل المستشار، أو أنها ذات نظرة مريبة، وأن المستشار يعقد أي مسألة، ويطلب معلومات كثيرة واكثر من المطلوب، ويطلب وقتا أطول لتنفيذ المهمة أو يطلب أتعابا باهظة. ومن المحتمل أن يتوجه العميل إلى المستشار بشعور

مختلط (أنظر الإطار 1.3)، وحتى لو لم يوجد أي شك أو خوف من جانب العميل فان هناك مخاطرة لعدم الفهم والمتعلقة بالأهداف والنتائج والأدوار والعلاقة وغيرها من عناصر المهمة الإستشارية.

الإطار 1.3 كيف تشعر كمشتري:

1. أشعر بعدم الأمان، لأني غير متأكد كيف اتبين أي عمل هو الممتاز، وأيها فقط جيد، وقد أجهدت قدراتي للحصول على الإمتياز الفني.
2. أشعر بالتهديد، أنها مسؤوليتي وحتى من الناحية الفكرية فإنني أعرف أنني بحاجه إلى خبرة خارجية، وعاطفياً فإنني غير مرتاح لوضع شؤوني في يد آخرين.
3. أنني أتخذ مخاطرة شخصية، حيث أضع شؤوني بيد شخص آخر، ولا أستطيع الرقابة.
4. أنني غير صبور، حيث أنني لم أدع آحد من أول إشارة للأعراض (أو الفرصه) وفكرت بذلك للتو
5. أشعر بالقلق مع الحقيقه الأكيدة بالتحسين والتغيير من قبل هؤلاء الأشخاص، إلا أنني لم أعمل الأشياء بشكل صحيح حتى الآن. هل سيقف هؤلاء الأشخاص إلى جانبي؟.
6. أنا مكشوف، من سأعين؟ وأنا ذاهب لأفشي أسرار عملي لأناس متملقين.
7. أشعر بالجهل، ولا أحب هذا الشعور، وأنا لا أعرف إذا حصلت على مشكلة صغيرة أو معقدة، ولا أنا متأكد إذا كنت سأثق بهم كمؤتمنين في ذلك، إنها مصلحتهم في إقناعي بهذا التعقيد.
8. أنا لدي شكوك، أنا إحترقت سابقاً من قبل هؤلاء الأشخاص، أنك تحصل على وعود كثيرة، كيف أعرف أن أشتري أي من هذه الوعود؟.
9. أنا مهموم فيما إذا كنت لا أستطيع أو لا أرغب في أخذ الوقت لفهم ماذا سيتم عمله لوضعي الخاص، إنهم يحاولون بيعي ماذا يملكون أكثر من ماذا أحتاج.
10. انني مفعم بالشك: هل أنهم مهنيون تقليديون، ومن الصعب توقيفهم، وأنهم يتفضلون عليك، ويتركونك خارج الحلقه ويربكونك بمصطلحات غير مفهومة، ولا يشرحون ماذا يفعلون وماذا؟ وباختصار هل سيتعامل هؤلاء الأشخاص كما أحب أن أعامل؟؟.

المصدر: ملخص عن دافيد مياستر David Maister "إدارة مؤسسة الخدمات المهنيه"، New Yourk, The Free Press , 1993, P. 113 نيويورك – المطبعة الحرة، 1993، ص 113 / "Managing the Professional Service firm"

التحديد المشترك للمشكلة

أولا: إن السبب الذي جلب من اجله المستشار هو التحديد السليم للاحتياجات، والمدير الذي يريد مستشاراً لمساعدته ليس للمساعدة فقط بل لتحديد المشكلة التي يراها أو تراها كلما أمكن ذلك، وفي بعض المنظمات لا تعتقد الإدارة العليا باستخدام المستشار حتى لو حدد وصفا دقيقا للمشكلة وحدد أيضا غايات الاستشارة.

وقبل قبول المهمة يجب أن يكون المستشار / المستشارة قد حدد ووصف بشكل واضح مشكلة العميل - فيما عدا في الحالات السهلة والواضحة جدا - يجب أن يكون المستشار قادراً على التوصل إلى خلاصته الشخصية حول المشكلة وما هي وكيف ستكون صعوبات حلها.

وهناك أسباب عديدة لاختلاف تعريف وتحديد المشكلة بين كل من المستشار والعميل. ففي أحيان كثيرة، يكون المديرون منغمسين في أوضاع معينة، فلا يمكنهم أن يكونوا موضوعيين أو أنهم خلقوا المشكلة بأنفسهم، وقد يدركون الأعراض ولكن ليس الأسباب الحقيقية. وقد يفضلون أن يكتشف المستشار بنفسه الجوانب الهامة للمشكلة.

وتعتمد المقارنة بين تحديد كل من العميل والمستشار للمشكلة على أساسيات علاقات العمل على أرض الواقع والثقة المتبادلة خلال مدة تنفيذ المهمة، والتي تتطلب مناقشات دائمة، وعلى كل من المستشار والعميل أن يكون جاهزاً لعمل التغييرات للتحديد الأولي للمشكلة والوصول إلى تحديد مشترك، ولن يكون هذا نهائيا حيث عندما يعمل التشخيص الأولي والمفصل، فانه قد يكتشف مشكلة جديدة أو فرصة جديدة تتطلب إعادة تحديد الوضع ثانية.

النتائج الواجب تحقيقها

ثانيا: على كل من المستشار والعميل توضيح ماذا ستحقق المهمة وكيف يمكن قياس نجاحها. وقد يتطلب ذلك تبادل وجهات النظر في كيفية نظر كل طرف للمهمة الاستشارية، كم يبعد المستشار عن إكمال العمل المتفق عليه (ومن المحتمل زيادة نطاق العمل المتوقع للمهمة)، وما هي مسؤولية المستشار اتجاه العميل، وكما ذكرنا سابقا في 4.1 فان هناك غالبا ما يكون سوء فهم عن دور المستشار / المستشارة في عملية التطبيق. وأحيانا يهتم المستشار بالمشاركة في التطبيق. ولكن من الممكن أن يأخذ العميل التقارير وخطة العمل ويقرر التطبيق بمفرده بعد مغادرة المستشار. وعلى المستشار أن يحاول إقناع العميل بأهمية دوره في التطبيق، فان كان العميل قلقا من الأتعاب في مرحلة التطبيق فيمكن للمستشار أن يخفف من ذلك (أنظر أيضاً الفصل العاشر).

دور كل من المستشار والعميل

ثالثا، من المهم تحديد كيفية تنفيذ المهمة بين كل من الفريقين:

- ما هو دور المستشار، وما هو دور العميل، وما هو التزام كل منهما؟
- من سيعمل: ماذا، متى، وكيف؟
- هل يريد العميل أن يحصل على حل من المستشار؟ أو هل يفضل العميل أن يطور الحل بنفسه من خلال مساعدة المستشار.
- هل العميل جاهز ليدخل بعمق من خلال المهمة.
- هل هناك مجال معين خاص يستطيع المستشار تغطيته دون تدخل العميل والعكس بالعكس.

هذه الأسئلة وغيرها توضح نظرة كل من العميل والمستشار لمفهوم الاستشارات الإدارية والأدوار التي يمكن أن يلعبها المستشار بفعالية. وستحدد الإجابات الاستراتيجية المتبعة لنجاح المهمة من قبل كل من العميل والمستشار.

وخلال تنفيذ المهمة، ستظهر أحداثا غير متوقعة وحقائق جديدة غير مكتشفة، ولذلك سيكون من الضروري مراجعة التحديد الأصلي للتوقعات والأدوار، وعلى كل من العميل والمستشار أيضا أن يتوقع مثل هذا الاحتمال واعطاء المرونة الكافية لتعديل عقودهم وترتيباتهم. ويمكن أن يجد كادر العميل في مرحلة ما انه قادر على تحصيل معلومات أو عمل معين كان قد استثناه المستشار، أو يمكن استخدام المستشار كمدرب اكثر من خلال مشكلة: والإصرار على التحديد الأولي للأدوار وتغيير الشروط حسب التحديد الجديد قد يبرهن على الإنتاجية المضادة.

2.3 أنظمة العميل والمستشار

متى وكيف وبين أي الأفراد ستنشأ علاقة المستشار - العميل؟ إن مصطلح العميل بالمفهوم الواسع هو المنظمة التي توظف لخدمتها مؤسسة استشارية، وهنا توجد علاقة مؤسسية بين العميل ومؤسسة الخدمة المهنية التي قد تعمل لصالح مؤسسة صناعية أو أعمال الإنترنت أو ما شابه. ولكن يوجد عميل بالمفهوم الضيق وأفراد أو مجموعة أشخاص في منظمة العميل يبادرون في طلب مستشار ويناقشون المهمة معه ويتعاونون ويحصلون على تقارير ويوصون بها إلى الإدارة العليا سواء قبلها أم لم يقبلها وهكذا. وغالبا ما يكون عدد من المديرين والمشرفين والكادر والعمال وضباط الارتباط لهم علاقة مباشرة في المهمة بمراحلها المختلفة أو متأثرين بالنتائج المستخلصة.

وفي وضع مشابه في جانب المستشار، فإن المستشار بالمعنى الواسع هو مؤسسة الخدمات، أي وحدة قانونية مستقلة. ولكن توظف المؤسسة أشخاص بقدرات مختلفة في الإدارة لتنفيذ مهام التخطيط والإشراف وأحيانا التطبيق، ولديهم القدرات وطرق مختلفة في التفاوض والبيع والإعداد وتنفيذ المهمة. ويدخل هؤلاء في علاقات مختلفة مع منظمات العملاء سواء داخل الوحدات أو مع الموظفين الأفراد.

في مجال تقديم الخدمات المهنية الاستشارية، فان العلاقة بين العميل والمستشار هي علاقة شخصية. ويمكن أن يكون أحيانا عقد رسمي بينهما، وعلى كل، فان تقديم الخدمات يحصل من خلال اتصال مباشر مع شخص بالنيابة عن كل منهما وهذا أساسي. والعلاقة الإنتاجية الحقيقية لا يمكن أن تكون مضمونة كلياً من حيث التعاقد القانوني بين المؤسستين، بل ستعتمد على القدرات وسلوك الأفراد المعنيين مباشرة وسيكون "العقد نفسي" بينهما.

وأثناء العمل مع العميل فقد يكتشف المستشارون الإداريون علاقات معقدة ومبهمة، وقد يواجهون توقعات متضاربة، أملا وخوفا، احتراماً أو احتقاراً، ثقة أو عدم ثقة. ويمكن أن تكون قد قدمت المعلومات بسهولة أو أنها أخفيت أو شوهت بشكل متعمد. ويرجع هنا المستشار إلى "نظام العميل" ويأخذ وجهة نظر منظمة العميل ويحاول رسم خارطة العلاقات الممكن إنشاؤها عند تنفيذ العملية. ويمكن أن يجد أن نظام العميل يتطرق لجانب واحد من منظمته داخل النظام، وهنا على المستشار أن يقرر ما يلي: -

- من يملك القوة الحقيقية لأخذ القرارات المتعلقة بالمهمة (في جميع المراحل).
- من يهتم بنجاح المهمة ومن يهتم بفشلها.
- من الذي يجب ان يعلم.
- مع من ضرورة التعاون وبناء العلاقة شيء أساسي.

ويخطئ بعض المستشارين عندما يقررون أتوماتيكيا أن الشخص في الإدارة العليا هو العميل الرئيسي، ويزعج ذلك أولئك الأشخاص الذين يعرفون أن عليهم مسؤولية التطبيق لنتائج المهمة الاستشارية وانهم - ليس المدير العام - سيكونون معنيون مباشرة للعمل مع النتائج. ومن جهة أخرى يمكن أن يكون خطأ كبيرا ترك المدير في المستوى الأعلى خارج المهمة ويجب إعلامه وطلب دعمه في مرحلة مبكرة.

وخلال تنفيذ المهمة يواصل المستشار استكشافه لأنظمة العميل ويحسن الفهم المشترك للأدوار التي يقوم بها مختلف الأشخاص، وعليه أن يقوم بذلك ليؤكد او ليعدل التشخيص الأولي وكذلك لأن المهمة الإستشارية هي عملية ديناميكية، ويمكن أن تقع أحداثا في أي لحظة،فمثلا الموعد مع المدير الجديد قد يغير المهمة الاستشارية بشكل مثير.

ويمكن أن تكون بعض الحالات معقدة، فمثلاً إذا لم يعرف المستشار حقيقة من العميل الرئيسي؟ ومن الذي يجب إرضاؤه أولا؟ ويمكن أن يحصل ذلك إذا وظفت الإدارة العليا المستشار وتركته وحيدا للقيام بالمهمة، فإذا كانت المهمة الاستشارية بتوصية ورعاية البنك الذي سيقدم قرضا وأنها شرط لهذا القرض أو أن الوزارة أرسلت مستشارين إلى هيئة حكومية. في هذه الحالات وما شابهها، يحتاج المستشار أن تتوضح مهامه هل يعمل كمفتش أو مدقق أو معطي معلومات أو مستشار إداري حقيقي، وعلى المستشار أن يجد من الذي يعرف المشكلة ويهتم بالمساعدة وفي هذه الحالة سيكون العميل الرئيسي.

الإطار 2.3 فئات العملاء المختلفة ضمن نظام العميل

من المفيد أن نفكر في فئات العملاء، ضمن نظام العميل المعقد بهدف فهم اختلاف الأدوار والدافعية، وكيفية تقديم أفضل عمل مع كل فئة (ويقع بعض العملاء في مجموعتين أو أكثر):

1. الإتصال مع العملاء: منهج المستشار الأولي
2. العملاء الوسطاء: المشاركة في الإجتماعات المختلفة للمناقشة في الحقائق الموجودة، تخطيط المهمة، مراجعة البدائل وغير ذلك.
3. العملاء الرئيسيون أو الأوائل: لديهم المشكلة ويعرفون احتياجهم للمستشار، ويفضلون مبدأ التعاون الإستشاري.
4. عقود العملاء: تلعب العقود دورا هاما في اجراءات اختيار المستشارين، كالتفاوض ومن ثم توقيع العقود.
5. العملاء الأساسيون: تتأثر فائدتهم ومصلحتهم بالمهمة الإستشارية وأن تدخلهم مخطط، ولكن لا يعملون بشكل مباشر مع المستشار.
6. العملاء الداعمون: وهم يقدمون الموارد المالية للإستشارة ومن الممكن ان يلعبوا دورا في اقرار الإجراءات ومتابعتها، أو اختيار المستشار، ومراقبة التنفيذ للعروض المقدمة والمطلوب تطبيقها.

طورت من * , typology of clients originally, proposed by E.Schein, in Process consultation, Vol.II
Reading MA, Addison-Weskey. Pp. 117-118

3.3 الأبعاد الحرجة لعلاقة العميل مع المستشار

إن اختلاف الأوضاع والتوقعات للعميل ستقود إلى اختلاف التحديد لدور المستشار وطرق تدخله وسنراجع في البندين 4.3، 5.3، عددا من الأدوار التي يمكن مراجعتها، بالرغم من ان إختلاف الأوضاع واستراتيجيات المهمة وطرق عمل المستشار، ويحاول كل من المستشار والعميل بناء علاقة طبيعية للعمل معا ولتحقيق الهدف العام. وهناك ثلاثة أبعاد حرجة من هذه العلاقة: التعاون، والمشاركة في المعرفة، و الثقة. وتعتبر هذه الأبعاد جوهرية وأساسية في العملية الإستشارية والتي تصف الأهداف المطلوبة ولتكون العلاقة انتاجية ومرضية لكلا الفريقين.

العلاقات التعاونية

لا يوجد استشارات فعالة بدون علاقة التعاون بين العميل و المستشار ومن هنا نرى أن التعاون النشيط لا يكون أوتوماتيكيا من كل عميل وان هناك سوء فهم يجب توضيحه. ويتصور بعض العملاء أنهم بالتعاون النشيط مع المستشار يقومون بتنفيذ المهمة بأنفسهم، وانهم يدفعون الأتعاب للمستشار مقابل لا شيء. والمستشار الذي يصر على تعاون العميل معه يمكن مقارنته (بالشخص الذي يستعير ساعتك لإعلامك الوقت) وغالبا ما يتم اختبار الجاهزية للتعاون في المراحل الأولى. ويشعر العميل بعدم ضرورة إعطاء كل المعلومات التي يطلبها المستشار ويمنع الكادر إعطاء المعلومات.

وفي بعض الدول يحجم العميل عن إعطاء المستشار لكل المعلومات عن العمل، ولا نستطيع ترجمته إلى عدم فهم للاستشارات أو عدم رغبة العميل لبناء علاقة تعاونية. وينظر للمعلومات المحاسبية والمالية بسرية حازمة وتامة. ويستطيع المستشار ان يسأل عن المعلومات المالية اذا كانت ضرورية للمهمة.

ويقترح المنهج الحديث لمفهوم الاستشارات تعاونا قويا بين المستشار والعميل للأسباب التالية: -

1. لا يستطيع المستشار أن يقدم الخدمة بالشكل الصحيح إذا أحجم العميل عن التعاون، ويحصل هذا إذا رفض المستشار المعلومات أو إذا لم يتبادل الأفكار مع الأشخاص القادرين.
2. غالبا ما تكون الإدارة العليا غير مهتمة في كل الكفاءات الموجودة داخل المنظمة، وان نقاط القوة الهامة قد تكون محجوبة، ومن خلال التعاون مع المستشارين مساعدة العملاء لاكتشاف وتوظيف مواردهم. كما يسمح التعاون أيضا للمستشار أن ينفذ المهمات التي يرغب بها العميل، ويمكن توفير وقت المستشار وتخفيض تكاليف المهمة.
3. إن التعاون بين المستشار والعميل أساسي في تحديد المشكلة ونتائج المهمة، ويجب أن يؤكد المستشار على أن العميل يحتضن المشكلة وحلها، والسبب في ذلك هو أن النظام الإنساني غالبا ما يرفض التغييرات المقترحة من الخارج. ومن خلال التعاون في الحل سيكون العميل ملتزماً به ولا يحمّل المستشار مسؤولية ذلك. وهذا الالتزام ليس عقلاني فقط بل أيضا عاطفي. وكلنا نعرف أننا نميل إلى سلوك مختلف تجاه المشاريع التي تتطلب طاقة كبيرة وساعات طويلة من العمل، ونرى الحلول التي نفكر بها ونناقشها مع الآخرين، ونطلب منهم التطبيق بدون أية استشارة مسبقة معهم عليها.

4. والأكثر أهمية، وما لم يتعاون العميل في المهمة فانه لا يرغب في أن يتعلم وينقل المعرفة، والتعلّم هو ليس الأصل في تحديد الشروط المرجعية ثم قبول أو رفض التقارير النهائية، بل بعمل مشترك وفي كل المراحل للمهمة منذ تحديد المشكلة والتشخيص والنهاية في التطبيق وتقييم النتائج المستخرجة. وفي السياق الإستشاري، فإن التعاون يتضمن التعلم.

المعرفة - أساس العلاقة

إن تحويل المعرفة من كل من العميل والمستشار هو أساس العلاقة بينهما، ويجب ان يظهر ذلك جليا وواسعا، فلا يكفي ان تكون المعلومة العامة عن تحويل المعرفة في العقد الإستشاري أو في الموقع الإلكتروني للمستشار. لأن الحقيقة يمكن أن تكون مغايرة لذلك تماما، ولا يبذل جهدا خاصا لهذا التحول وتقاسم المعرفة عندما يعملان معا.

يجب أن يعمل كلا الفريقين على التطوير وتحويل المعرفة كهدف رئيسي للتعاون، وهذا يتطلب فهم عمليات نقل المعرفة وايجادها خلال التطبيق مع حرصهم على تنفيذ مسؤولياتهم في الوقت اللازم لذلك. وعلى سبيل المثال، فقد يوظف المستشار لتشغيل نموذج صعب من أجل ادارة المخاطرة المالية، ويطلع العميل كيف يدخل المعلومات للحصول على الإجابات، وعلى كل فإذا لم يفهم العميل ولم يقدر النظريات التي تم الإعتماد عليها والمبادىء والمعايير وطريقة العمل وحدود النموذج، فإن النموذج سيكون "كالصندوق الأسود"، وعليه فإن فهم المستشار أو المستشارة لإدارة المخاطر قد لا تبرهن على الإطلاق. وقد يعتمد العميل على الوضع الذي لا يستطيع تطبيقه أو انه سيحصل على خلاصات خاطئة من المعلومات التي حصل عليها، وبالعكس فإذا لم يعمل المستشار على حل المشكلة وكيفية تطبيق النموذج حسب السياق الخاص بالعميل، فقد تفقد فرصة التعلم من الخبرة ولا يتم تحسين للخدمات او تطوير خدمة او منتج جديد.

وفي "تطوير المعرفة كأساس للعلاقة مع العميل"، فقد اقترح روس داوسن Ross Dawson أنه على المؤسسات المهنية ان تعرف أين تقف بالنسبة "للأداء بين تقديم خدمة الصندوق الأسود وتحويل المعرفة" وحدد نقاط وجهة نظر العميل لأعلى قيمة يمكن ان ترتقي باتجاه المعرفة المستخرجة ومساعدتهم في تطوير معرفتهم الخاصة كمصدر للقيمة العالية مقابل خدمة الصندوق الأسود او التواصل للمعرفة الموجودة. وعلى كل فإذا كان العميل راضيا مع متطلبات النموذج (مثل آليات التشخيص) واستخدامه بدون تعلم النظرية والمفاهيم المعتمد عليها. ان حلول الصندوق لا تكون مطروحة ولكن يجب ان يختاروا النموذج ويوافقون عليه.

علاقة الثقة

ان التعاون وتقاسم المعرفة يؤديان الى الثقة، وقد فسر كتاب "المستشار المؤتمن (الموثوق به"(2" The trusted advisor لكل من ديفيد مياستر و شارلز جرين و روبرت جالفورد David Maister, Charls Green and Robert Galford لماذا تعتبر الثقة الأكثر أهمية والموضوع الحرج في علاقة العميل – المستشار، حتى يصبح المستشار موثوقا. وأن العلاقة الشخصية مع المستشار او المستشارة هي أساس العمل مع

العملاء والتي يجب تطويرها، وهذه الروح ستزيد العلاقة الشخصية عمقا من حيث:

- الخدمة المقدمة تعتمد على العلاقة.
- أساس الحاجة.
- أساس العلاقة.
- وتحويلها الى أساس الثقة.

ومن الممكن ان لا نكون واقعيين اذا توقع العميل الثقة الكاملة مع بداية كل علاقة. ولكن يجب ان تتولد الثقة بينهما. ويجب ان يقتنع العميل بأن المستشار موثوقا وليس مخادعا. ومن خلال هذه الثقة فإن المشورة المقدمة ستأخذ المخاطرة الشخصية بشكل واضح.

ان اكتساب الثقة الكاملة للمديرين والرواد ليس سهلا، ولكنه سيقوي الجهد المبذول، وهذه العلاقة تستحق الثناء من قبل المستشار. وفي حالة ان العميل قد وثق بالمستشار أو المستشارة، فان العلاقة مع العميل تصبح منفتحة وغير رسمية، وهذا إمتياز هام، ويستطيع كل من العميل والمستشار التعامل في كثير من الأمور كالأمور الشخصية جدا وحتى اسرار العمل - والذي لا يذكر في اعتبارات أخرى- وسنحتاج الى جهد أقل للحصول على العمل الجديد. ويوصي العميل دائما بالعمل والإتصال مع المستشار دون تردد. ويعرض المستشار إهتمامه باخلاص فهم مشكلة العميل وقلقه والمرونه المتوقعة منه. إن المستشار الموثوق (المؤتمن) * هو أهم رأسمال بالنسبة اليه، ومن الحماقة أن يضيعها، ومبين أدناه في الإطار 3.3 بعض الصفات المميزة للمستشار الموثوق (المؤتمن)*.

إن فوائد العميل واضحة من موضوع "الثقة أساس العلاقة مع المستشار" في الأعمال والإدارة، وإنه لأمر هام أن يكون لديك زملاء أو شركاء موثوقين، حيث نقلل المخاطرة باختيارنا مستشارين موثوقين. ويقوم المستشار الموثوق (المؤتمن)* بالأعمال الصعبة والدقيقة، ومن السهل ان يطلع عليها، وغالبا ما تكون الإستشارة متاحة في وقت قصير ويمكن تقديمها بطريقة غير رسمية إذا كانت ضرورية. وبالمقابل فان العملاء يعرفون ان المستشارين الموثوقين لا يحملون أنفسهم مالايستطيعون عمله أو لا تكون لديهم القدرة لذلك، كما أنهم لا يعطون وعودا بنتائج غير ممكنة التحقيق.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم "المستشار مؤتمن" الصحيحان مسلم وبخاري / المترجمة.

4.3 الأدوار السلوكية للمستشار

يبحث هذا البند مفهوم سلوك الاستشاري (اسلوب المستشار) وهو موضوع معروف جداً في أدبيات الاستشارات ويصف بشكل مكثف ما هو السلوك الإستشاري الأكثر عمومية وتكراراً؟ و كيف يتعامل المستشارون مع العملاء وما هي المدخلات التي يقدمونها وبأي طريقة وكيف يشارك العميل بفعالية. ويركز على أن الأدوار تعتمد على كل حالة، وكذلك ما هي افضليات العميل وتوقعاته ولمحة مختصرة عن المستشار.

الإطار 3.3 صفات مميزة للمستشارين الموثوقين:

المستشارون الموثوقون:

1. يركزون على العميل أكثر من التركيز على أنفسهم لأن لديهم:
   - ثقة عالية بالنفس للإستماع دون حكم مسبق.
   - حب إستطلاع كافي للإستعلام دون إقتراح الإجابة.
   - الرغبه في رؤية العميل كطرف متساوٍ في رحلة مشتركة.
   - لديهم قوة الشخصية أكبر من شخصيات العاملين لدى العميل.
2. يركزون على العميل كفرد، وليس كشخص مقتنع بالدور.
3. يعتقدون أن التركيز المستمر على تحديد المشكلة وطرق حلها أكثر أهمية من المحتوى الفني للحل.
4. يرون تنافس قوي يقود إلى وجود طرق جديدة ثانيه لتقديم خدمة عظيمة للعميل.
5. يركزون تركيزا قويا على عمل الخطوة التالية الصحيحة أكثر من التطلع إلى نتائج محددة.
6. لديهم دافعية كبيرة من القيادة الداخلية لعمل الشيىء الصحيح أكثر من مكافأة المنظمة وديناميكيتها.
7. يرون الأساليب والطرق والتقنيات والعمليات كطرق نهائية مفيدة إذا أستخدمت في العمل، ويمكن طرحها إذا لم تستخدم، والإختيار هو الفعاليه بالنسبه للعميل.
8. يعتقد أن العلاقه الناجحة مع العميل هي ضيقه بالنسبه إلى خبرة الجودة المتراكمة وكنتيجة أنهم يبحثون (ولا يتجنبون) عن الإتصال مع العميل ويأخذون مخاطرة شخصية مع العملاء أكثر من تجنبهم المخاطر.
9. يعتقدون أن كل من البيع والخدمة هما عناصر المهنية، وكلاهما يبرهن للعميل أن المستشار مصمم لتقديم المساعدة في حل مشاكلهم.
10. يعتقد أن هناك تمييزاً بين حياة العمل والحياة الخاصة، ولكن كلاهما حياة شخصية، أنهم يعرفون أن هناك مهارات دقيقه وحرجه للتعامل مع الأشخاص في العمل والحياة الشخصية والعاملين غالباً متقاربان وليس مختلفان وأحياناً فإنهم يلتقيان معاً إلى حد ما.

المصدر: بتصرف من

D.Maister, C.Green and Galford: " The trusted advisor (New York, The Free Press, 2000), P13 "

ولا يوجد نقص في الوصف الوظيفي و أدوار الاستشارات، ووجدنا من الأفضل أن نميز بين الأدوار الأساسية والتي تشمل الموارد والعملية ومزيد من مفهوم الدور حيث هناك عدد كبير من الأدوار أو أجزاء الأدوار التي يمكن رؤيتها لتسهيل المفاهيم المختلفة والمستخدمة في الاستشارات.

الأدوار الأساسية: دور الموارد ودور العمليات

في دور الموارد، يساعد المستشار العميل (والمرجع هو الخبير أو محتوى الدور) بتقديم الخبرة الفنية. فالمستشار يعرض المعلومات، ويشخص المنظمة، يبحث دراسة الجدوى الاقتصادية، يصمم نظام جديد، يدرب الموظفين على التقنيات الجديدة، ويوصي بالتغيير اللازم للمنظمة ويعلق على المشروع الجديد من وجهة نظر الإدارة.

وعلى الإدارة أن تتعاون مع موارد المستشار على أن يكون التعاون محدوداً في إطار تقديم المعلومات المطلوبة، ومناقشة التقدم الحاصل، قبول أو رفض المقترحات وطلب متزايد على مرحلة التطبيق، ولا تتوقع الإدارة أن المستشار يمكن أن يتعامل بكثافة مع عمليات التغيير السلوكية والاجتماعية في المنظمة، علماً بان المستشار يجب أن يكون واعياً لها.

وفي دور العمليات، يقوم المستشار بدور وكيل التغيير لمساعدة المنظمة في حل مشكلاتها عن طريق توعيتها بعمليات المنظمة، ونتائجها والتقنيات المتداخلة للتحريض على التغيير. وبدلاً من المرور على المعرفة الفنية والحلول المقترحة، فان النظر إلى منهجية المستشار هي أولا عملية المستشار، باستخدام الطرق والقيم وان منظمة العميل تقوم بالتشخيص وتعالج المشكلة. وفي وصف مختلف للعمليات الاستشارية، فان منهجية سلوك المنظمة ستظهر غالبا وبشكل واضح.

وللتركيز على مصطلحات مبسطة من خلال مقترحات المستشار للعميل حول ما هو الذي سيتغير فان أول مقترح للمستشار هو كيفية التغيير ومساعدة العميل للسير خلال عملية التغيير والتعامل مع المشكلات الإنسانية كما تم إعلانها، وقد عرف (إدجار شاين Edgar Schein) العملية الاستشارية.

" بأنها خلق العلاقة مع العميل والتي تسمح له بأن يتصور ويفهم مجموعة النشاطات التي تقع على عاتق المستشار لمساعدة العميل للوصول إلى الفهم والعمل حسب أحداث العمليات في بيئة العميل الداخلية والخارجية لتحسين الواقع كما حدد من قبل العميل" 3 وحسب شاين " فان جوهر هذا النموذج هو الفلسفة التي تحتم على العملاء المساعدة ليبقوا سباقين في التفاعل للتشخيص والمعالجة لأنهم فقط من يملكون المشاكل المحددة، وهم فقط يعرفون حقيقة التعقيد لوضعهم وهم ايضا فقط يعرفون ماذا سيعمل لهم في الثقافة التي يعيشونها." 4. ومن خلال أي تعاون بين المستشار والعميل فان منهجية العمليات هي المنهجية التعاونية المتميزة

الإطار 4.3 لماذا استشارات العمليات يجب أن تكون متضمنة في كل إستشارة.

إن جوهر الإستشارات بشكل عام هو تقديم خدمة لعميل، والمساعدة غالباً ما تحدد بالطريقه التقليديه كإستشارة أو نصيحه، وعموماً للإجابة على الأسئله التي يسألها العميل، قد أصبح طبيعياً أن يكون هناك تحديداً أكثر لوضع التوصيات وهناك مناقشات في أن واجبات المستشار قد إنتهت بعد تقديم التوصيات وأن التطبيق من مهام العميل، وفي حال عدم التطبيق من طرف العميل فإن ذلك خطأ ومشكلة العميل، وخاصة أن المستشار قد أخذ أتعابه الكامله.

ما هو الخطأ بهذه الصورة؟

1. قد لا يكون العميل قد وصف المشكله على نحو كاف وأن المستشار يعمل على المشكلة الخطأ.
2. قد لا يكون المستشار قد فهم شخصية العميل بشكل كاف أو أن ثقافة المنظمة لا تعرف أن التوصيات قابله للتطبيق أم لا.
3. قد لا يكون المستشار قد عمل على بناء علاقة ثقة مع العميل، ولذلك يأخذ المعلومات التي ستجعله قادراً على الفهم الكافي للمشكلة ليخلص إلى توصيات قابله للتطبيق.
4. قد تكون المشكلة ذات طبيعة لا يحلها إلاّ العميل، لأنه / لأنها فقط يعرف ما الذي يمكن عمله في منظمته / منظمتها.
5. يجب أن تشتمل العمليه الإستشاريه على تدريب العميل على مهارات وحل المشكلات وليس مجرد تقديم الحل.

إن الطريقة الوحيدة للتعامل مع هذه النقاط الخمسه هو أن نبدأ الإستشارة ((بالعملية الإستشارية)) وتحديد الهدف الأول بخلق علاقة قوية ومساندة مع العميل ليكونا معاً فريق عمل، ويقومان بالتشخيص المشترك والمسؤول من أجل تطبيق أي من المقترحات.

وفي هذا النموذج، فإن المشكله ما زالت مستمره لدى العميل، ويعمل كل من المستشار والعميل كفريق ليكتشفا ما هي القوى الفاعله وما هو الشيء الذي يعمل مختلفاً ويشارك بالمسؤوليه وهو ليس بيد الإستشاري.

وقد يكون قوة المالكين على العميل للتعرف على الوضع وإعتبار وجود المستشار في المنظمه هو لجمع المعلومات، وهم الفاعلون الرئيسيون في المنظمه.

وعندما يبني كل من المستشار والعميل علاقة الثقه بينهما، فمن المحتمل إعطاء النصيحة، والمناقشه والإقناع وما هو الصحيح الظاهر. ولكن العمليه الإستشاريه لا تبدأ بهذا النموذج، ولذلك فإن أي إستشاره يجب أن تبدأ ببناء علاقة وهي جوهر العمليه الإستشاريه.

الكاتب: Edgar H. Sehein

الاختيار بين الأدوار الأساسية

قبل سنوات، فان استخدام المورد النقي أو الخبرة الاستشارية المتخصصة كان متعارفا عليه. إلا أنه في مهنة الاستشارات اليوم، فانه يميل إلى حصر للأوضاع التي تظهر للعميل ضرورة التطبيق، وبطريقة أو بأخرى فان الخبرة الفنية الخاصة وعدم رغبة العميل ليتدخل المستشار في مشاكل القوى البشرية أو تغيير المنظمة. وفي معظم الحالات فان هناك دورين يجب أن يكونا ظاهرين بشكل متكامل وداعم، فمن جهة يمكن أن يؤدي ذلك إلى شكر المستشار على كفاءته، وفي الوقت الحاضر فان المتخصصين ينظرون من زاويتهم الضيقـة، ويجب أن يدربوا على سلوك المنظمة والتغيير والاستشارات والاهتمام بالتطبيق. ومن جهة أخرى فان علماء السلوك والأنصار التقليدين للعمليات الاستشارية يصلون إلى النتيجة إذا كان مساعدة المنظمة للتغيير بشكل معتدل ولم يستطيعوا التحسين في النواحي الفنية والاقتصادية والمالية والمشاكل الأخرى في عمليات المنظمة وبالتدريج يشعر المستشارون بالراحة في تنفيذ هذين الدورين.

ومع ذلك من الممكن، خلال مراحل المهمة المختلفة، أن يسود منهجاً أو آخر وأن يكون أكثر فعالية من غيره. وقد يبدأ المستشار المهمة كخبير موارد إذا كان محاطاً بالمعلومات عن منظمة العميل ويقدم نفسه كخبير حقيقي في الناحية الفنية المطلوبة، ويمكن أن يعمل اكثر واكثر كمستشار عمليات محاولاً إقحام العميل في البحث عن حلول مقبولة ومؤثرة لدى قدرات العميل ويمكن إدخالها إلى أنظمة العميل. ومع مرور الوقت فإنه يعمل اكثر وأكثر كخبير عمليات، ويطلب من العميل ان يبحث عن الحلول ليحفز قدراته ويكون فعالا، ومن المحتمل ان يعود الى خبير موارد لتقديم المعرفة الفنية التي لم تقدم وهكذا فإن عملية التغيير لن تتوقف. وبالمقابل يؤكد مستشارون آخرون لبدء كل مهمة بالعمليات لتأكيد نشاطات العميل وتدخله وتطوير مفاهيم المشاكل الإنسانية للمنظمة وبشكل صحيح منذ البداية، " من الضروري جدا ان تكون المواجهة مبكرة، لأن هذا النموذج سيكشف ماذا يريد العميل حقيقة وأية مساعدة يحتاج حقا " 5 ثم ينتقلون إلى دور آخر عندما يشعرون بان هذه هي الطريقة الصحيحة للتنفيذ.

ولاختيار الدور، فعلى المستشار أن لا ينسى تكوين " وعاء الاتصال" مع دور العميل وعلى كل من المستشار والعميل أن يشعرا بالراحة والكفاءة لدور كل منهما المتوقع وأن يكونوا مقتنعين انهم اختاروا الدور الأفضل. ولا أحد يستطيع أن يجرب لعب الدور الذي يمكن أن يكون غريباً عن طبيعته وذو اثر اقل عليه، وأيضا يمكن للعميل أن لا يكون معنيا بالأدوار المختلفة للمستشار أو انه استخدم أنماطا مختلفة من مستشارين في مشاريع سابقة فان هذا يجب أن تتم مناقشته وتوضيحه بسرعة كلما أمكن ذلك ومع البدء في تنفيذ المهمة.

5.3 تفسيرات أخرى لمفهوم الدور

إن تحديد العمليات الاستشارية المختلفة في دورين أساسيين تبسيط مفيد نظريا، إلا أنه يتجاهل العديد من المتغيرات.ولأغراض تطبيقية وأيضا تعليمية. فإنه من المفيد تصور عدد عظيم من الأدوار الاستشارية الموجهة أو غير الموجهة كما اقترحا جوردن و رونالد ليبت (Gordan and Ronald Lippitt)، وتوضيحها في الشكل 1.3. فالدور الموجه هو السلوك الذي يفرضه المستشار نحو الوضع

القيادي للعميل وماذا سيفعل. والدور غير الموجه فهو الذي يقدم فيه المستشار / المستشارة معلومات للعميل من اجل استخدامها أم لا، وهذا الدور ليس مستثنى من أي علاقة بين العميل والمستشار، ويلعب المستشار عدة أدوار آنية أو متتالية، ومتنقلة من دور إلى آخر حسب العلاقة، وهذه الأدوار هي "رياح التأثير" اكثر منها سلوك منعزل وساكن. ولنفحص اختيارات الأدوار المختلفة لاستجابة احتياجات العميل: -

المدافع / المحامي

في دور المدافع يسعى المستشار للتأثير على العميل. هناك نوعان مختلفان تماما من الدفاع أوالتأثير: -

- تأثير موقعي (نقطة الاتصال): وهو دور المستشار الذي يجرب التأثير على العميل ليختار سلعا أو حلولا معينة أويقبل قيما معينة.
- تأثير منهجي: وهو دور المستشار الذي يجرب التأثير على العميل ليتحول إلى حلال مشكلة ويستخدم طرقا معينة لحل المشكلة، مع مراعاة تجنب التوجيه نحو حل معين (حتى لا يكون تأثيرا موقعيا).

وفي هذا الدور فان سلوكيات المستشار مستقاة من الايمان أوالتقدير لطريقة أو منهجية أو محتوى.

خبير فني

إن الدور الذي يأخذه أي مستشار هو الدور الفني كخبير متخصص، وكما ذكرنا سابقا، فان الدور التقليدي هو أن المستشار الذي يعمل كخبير من خلال المعرفة الفنية والمهارة والخبرات المهنية وهذه ستقدم للعميل خدمات متميزة، وان مسؤولية العميل فقط تحديد أهداف الاستشارة، ثم يتولى المستشار فيما بعد الدور المباشر حتى يرتاح العميل من المنهجية المختارة للعمل. وأخيرا ومن خلال العلاقة يعمل المستشار كوسيط محفز للمساعدة في تطبيق التوصيات التي تمت وسواء كان المستشار خارجي أو داخلي يمكن للمتخصص الفني في مشكلة العميل أو المتخصص في العمليات ان يكافح في حل المشكلة، وكيفية تطبيق التغيير وهذا الدور التفصيلي يجلب جوهر المعرفة الاستشارية.

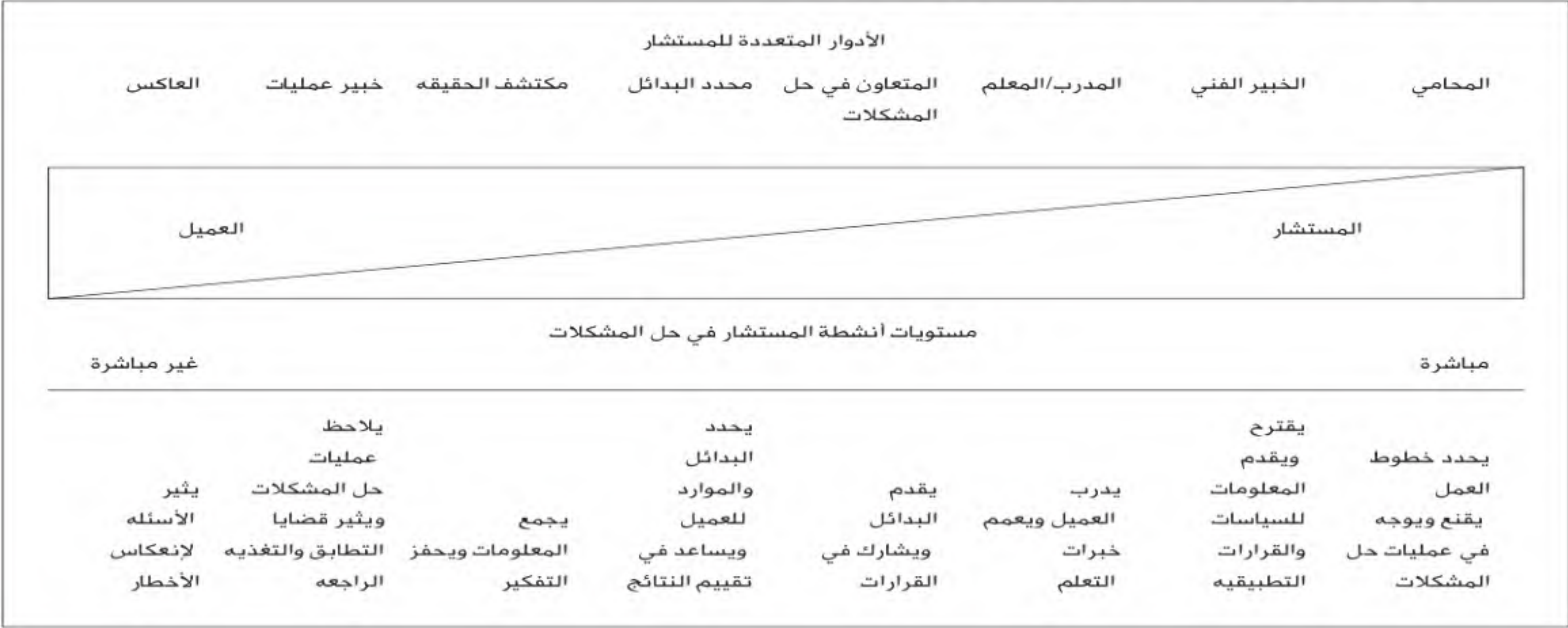
مدرب ومعلم

تتطلب الاستشارة الابتكارية باستمرار من المستشار أن يبادر بشكل مستمر أو على فترات بالتدريب والتعليم داخل نظام العميل، وفي هذا العمل الذي يساعد في توطيد العلاقة بينهما يمكن للمستشار أن يلعب دورا في وضع عملية التعلّم في الوضع الصحيح وبشكل إبداعي وخلّاق معتمدا على حاجة العميل. ويمكن للمستشار أن يصمم برنامج التعلم - يدرب أو يعلم - من خلال المشاركة في المعلومات والمعرفة مباشرة ويتطلب هذا العمل أن يمتلك المستشار مهارة التدريب لتدريب الآخرين المحتملين.

متعاون في حل المشكلة

يفترض الدور المساعد للمستشار استخدام منهجية التعاون للإكمال والتعاون مع العميل في الأساس وادراك واخذ قرار العمليات الضرورية لحل المشكلة. ويساعد المستشار في صيانة وحفظ الأهداف عند التحفيز وتشكيل المشكلة، بالإضافة إلى أن المستشار يساعد على عزل وتحديد المتغيرات المستقلة وغير المستقلة التي تؤثر على أسباب المشكلة والتي تؤثر حتما على حلولها. كما أن المستشار يساعد

الشكل 1.3 رسم توضيحي لدور المستشار في التواصل الموجه أو غير الموجه



في تقييم البدائل وفرزها عن الانحرافات في العلاقة والتي يمكن أن تؤثر على البدائل وتركيبها وتطويرها لتمر من خلال القرار المؤثر. وهنا يكون دور المستشار كبيرا في اخذ القرار كنظير للعميل.

محدد البدائل

هناك تكاليف مباشرة تتشارك أو ترتبط مع اتخاذ القرار، فإذا كانت قيمة القرار تعتمد على إحراز أو تحقيق عدد من الأهداف باختيار الحل الأمثل للمشكلة، في العادة يقترح المستشار عدة بدائل مع مخاطرها المحتملة. وهذه البدائل سواءً بسبب آثارها الاقتصادية أو أية آثار أخرى يجب اكتشافها معا من قبل العميل والمستشار، وفي علاقة المساعدة هذه ينشئ المستشار معايير ذات علاقة لتقييم الأداء وتطوير الأسباب المؤثرة على بعضها البعض حتى يصل إلى الاختيار الاستراتيجي. وفي هذا النطاق فان دور المستشار ليس هو آخذ القرار بل مسترجعا لكافة البدائل التي يواجهها صانع القرار.

مكتشف الحقيقة

كما نعرف فان إكتشاف الحقائق هو الجزء المكمل لأي مهمة استشارية ولكل من تطوير قاعدة المعلومات أو تحليل مشكلات العميل المعقدة، ولكن يمكن أن يكون دور المستشار مكتشفا للحقيقة وفي هذه الحالة فان دور المستشار/ المستشارة هو مساعدة نظام العميل باختيار مصادر المعلومات واستخدام التقنيات التي تجعل العميل مهتما بالمعلومات وفحصها وتقديم المعلومات للعميل بطريقة تجعله يرى أين ولماذا التحسين ضروري، ويكون دور المستشار هنا عملياً دور الباحث.

أخصائي عمليات

وهذا هو دور أخصائي العمليات الفعلي كما تم شرحه في 4.3، حيث يركز المستشار بصورة رئيسية على التداخلات الشخصية وتداخلات الجماعة الديناميكية والتي تؤثر على عمليات حل المشكلة والتغيير. وعلى المستشار أن يضع كل مهاراته لمساعدة العميل ويعمل بطريقة تشخيص مشتركة مع العميل بمهارة لمعرفة الأمور وعلاقتها بالمشكلة للتركيز على كيفية عمل الأشياء اكثر مما هي الواجبات المطلوب أداؤها. وعلاوة على ذلك فان المستشار يساعد العميل لإدخال المهارات الشخصية والجماعية في إحداث النشاطات المختلفة وملاحظة افضل طريقة للعلاقة، وفي هذا الدور فان الواجب الرئيسي للمستشار هو تقديم التغذية الراجعة (Feedback).

العاكس

عندما نعمل بطريقة العاكس فان المستشار يحرض العميل لأخذ القرارات من خلال توجيه الأسئلة المعاكسة التي تساعده على الوضوح أو ضبط أو تغيير الحالة المعطاة. واستخدام هذه الخاصية، سيكون محكما ومكملا أو مؤكدا للمدعي عليه والذي خبرته مشاركة مع العميل والذي يقدم الهيكل والحلول المقترحة بشكل أولي.

6.3 الادوات المؤثرة على نظام العميل

سواءً احب المستشار/ المستشارة أن يعترف أم لا بتأثيره الشخصي على نظام العميل وتطبيق أي من قوانين السلوك المشروحة سابقاً، فعلى المستشار أن يؤثر على الناس ليحصل على المعلومات والثقة

والاحترام، ويتغلب على المقاومة، مسجلاً التعاون ويحصل على عروض مقبولة وقابلة للتطبيق. وفي هذا البند سنراجع بعض الطرق العامة لممارسة التأثير الشخصي على العميل [6].

إن ممارسة التأثير الشخصي على العميل لا يشكل صراعا في المنهج المهني، ويلتزم المستشار لمساعدة العميل للوصول إلى أهداف معينة ومن الممكن أن يكون ذلك مستحيلاً دون تأثيرات بعض الأشخاص، ويأمل المستشار في تنشيط وتحفيز العميل بالفائدة التي سيحققها وليس التركيز على فائدة المستشار. وعلى الرغم من هذا، فعلى المستشار أن يدرك أن تأثيره / تأثيرها على بعض الأشخاص يمكن أن يكون قوياً تماماً عن طريق ممارسته هذا التأثير الذي يفترض اعتبارات فنية أو مسؤوليات أخلاقية. وهذا واضح أنه مبدأ هاما من مبادئ أخلاق الاستشارات (كما سنرى في الفصل 6). ويحول المستشار هذه المسؤوليات تدريجياً إلى العميل عن طريق تقدير معرفة ومهارات حل مشكلات العميل. وهو سيساعد العميل للتعرف متى وماذا سيكون تأثيره ويصل إلى القرار إذا كان هناك أية بدائل.

إن طرقا كثيرة متوفرة، ومن الصعب القول مقدما أيها ستعطي الأثر المرغوب به. وتعكس هذه الطرق حقيقة سلوك الناس والقرارات المنطقية وغير المنطقية التي تحرك عواطفهم. والخبرة غالبا هي أفضل مرشد الطرق السليمة، وفي حالة واحدة يمكن أن نرى العميل بقليل من العناية قد حصل على نتائج تطبيقية حالاً، وفي حالة أخرى، سيكون العميل معجبا جداً بشخصية المستشار والذي يلهمه الثقة، كما سيثق به /بها ثقة عمياء وبالنصائح التي يقدمها بدون أن يفحص الاسباب العقلانية وأسسها. وبالمقابل فان سلوك تهيج اخرق سيجعل العميل مريبا حتى لو كان المستشار صحيحا في خلاصاته. وهنا مرة أخرى فان الخبرة هي الدالة للاختيار الصحيح ودمج الطرق الملائمة.

عرض الخبرة الفنية

يجب على المستشار أن يختار إذا كان دخوله على منظمة العميل هو كخبير فني ذو سمعة جيدة أو على العكس انه إنسان غير معروف تماماً. إن عرض المعرفة النظرية والخبرة التطبيقية تؤكد بشكل رئيسي التوجه الفني الفردي وانهم خبراء في الحقل الاستشاري. وهذا يمكن عرضه بشكل غير رسمي وبالمرور على المعلومات في التطوير النظري، ويمكن ذكر تقنيات جديدة ومعدات ومؤسسات ناجحة أو مشاريع والتي كان للمستشار علاقة شخصية بها وبطرق مشابهة. وأيضا من الممكن التحدث عن عروض تقنيات عالية قدمت من قبله، وهذه تتحدث عن نفسها لتؤثر على وضعية العميل.

عرض النزاهة المهنية والمشاركة في المعرفة

إن سلوك المستشار في العمل مراقب جداً من قبل العميل، ويتأثر التصرف بأي طريقة يعرض المستشار التزامه ونزاهته ومنهجه وكفاءته. وتعرض كلها بمراحل مختلفة من المهمة وعناصرها- لتأكيد نظاميته والمثابرة في إيجاد الحقيقة، والقدرة على اكتشاف المخاطر في حجب المعلومات عنه من قبل العميل، والمثابرة في البحث عن افضل التقنيات، الاستفادة من الوقت، الكياسة في التعامل مع المشكلات الحساسة وما شابه. إن الأثر القوي يمكن الوصول إليه في حال رأى الناس أن المستشار جاهز لإعطاء المعرفة وطرق العمل معهم. ويتعرف العميل الصعب بسرعة على المستشار الذي لا يرغب أو

لا يستطيع إعطاء المعرفة او اخفائها (مثل قرار تحليل النموذج) والذي يمثل مكانة هامة عند تقديم المشورة الى العميل.

عرض التعاطف مع العميل

إن ثقة العميل هي حالة من حالات نجاح المستشار، ويحتاج العميل ان يشعر باهتمام المستشار به وسعادته بالعمل معه / او معها، ويرغب في مساعدته بقدر الإمكان. واهتمام المستشار بشؤون العميل يجب أن يكون صادقا ومخلصاً. ويجب أن يظهر عملياً وليس كلمات معسولة ووعود. وإذا شعر العميل انه / أنها مهتماً به ومحترما فقط كفرصة دخل أخرى، فان اثر المستشار على العميل سيعتبر ضعيفا حتى لو كانت مقترحاته صحيحة فنياً.

استخدام الإقناع الحازم

هناك طرقا كثيرة مطبقة باستخدام القوة في المناقشة لإقناع الأشخاص الآخرين بان ما تريدهم أن يفعلوه هو الصحيح، وهو العمل المؤثر الذي يجب أخذه. وكقاعدة، فان الأفكار الجديدة أو المقترحات الموضوعة والتي يتبعها أسباب، كما سيناقش المستشار الحاضر حقائق أو معلومات لدعم الموقف. فان الطريق الأكثر تأثيرا عندما يدرك المستشار عن ماذا يتكلم ويربطه بالأهداف. ويجب على المستشار أن يعرف جيداً وضع من يقابله ليتكلم في احتياجات خاصة وعلى كل، فان الإقناع الحازم يؤدي - الإفراط في استعماله- الى التطبيق الاستشاري، ويفكر الناس غالباً به كمرادف للتأثير.

تطوير رؤية مشتركة

الرؤية العامة هي صورة مشتركة أينما تريد أن تكون، ماذا تريد أن تجرب الوصول إليه ولماذا يمكن أن تنفع الآخرين للمساعدة، والتفصيل الذي ينير كافة الاحتمالات لكيف سيكون مستقبل المنظمة التي نريد إذا تم اتباع طريقة معينة، بالإضافة إلى تأثير المستشار على الناس إذا أبدى حماسه لما يفعل وان ذلك سيفيد العميل. والطريقة الأكثر فعالية عندما يؤثر المستشار على عدد من الناس ويعمموا الالتزام بالعمل. ولن تسير العملية إذا لم تكن الرؤية واضحة للشخص الذي سيحقق الهدف، وبالمقارنة مع الإقناع الحازم فان الرؤية المشتركة تميل إلى الاستفادة القصوى في التأثير خلال العملية الإستشارية.

استخدام المشاركة والثقة

وتعني هذه الطريقة تعريف واهتمام الآخرين وسؤالهم بطلب جهودهم وأفكارهم واعطائهم الاعتماد والثقة لهذه الأفكار، والبناء على ما جاء في مقترحاتهم. هذا الإحساس بالمشاركة مع الآخرين والتحدث بإنفتاح وصراحة مع الاخرين عن الأخطاء أو نقص المعرفة. والهدف هو تطوير مناخ التعاون والمسؤولية للوصول إلى الهدف العام. ويعتقد الشخص الآخر أن اهتمامك بالمشاركة والثقة هو أصيلا، وان التعاون معك هو الطريقة الصحيحة للوصول إلى النتائج المطلوبة. ويجب تجنب محاولات التأثير والرقابة من طريق واحد، وإذا كان لا يوجد أي اهتمام للتعاون، فان المشاركة ستكون صعبة المنال. وهذه الطريقة أساسية بشكل مطلق لنمط الاستشارات المتعاونة لتحريك جهد العميل وتدخله لحل مشكلته كما ستقدم الحلول كمخرجات نهائية للمهمة.

استخدام الثواب والعقاب

لا يملك المستشارون في العادة نفس مستويات وأنواع الثواب والعقاب المتاحة للإدارة في منظمة العميل. وعلى الرغم من هـذا، يمكن التأثير على الناس عن طريق إعطائهم أو الأخذ منهم الأشياء المرغوب العمل بها، ويمكن أن تكون اعترافاً عاماً (في اجتماع مثلاً) بكفاءة شخص حقق أو امتاز عطاؤه في مهمة، وهذا يعزز الثقة بالذات كمكافأة، وإهمال دعوة شخص لاجتماع كان يرغب أن يلتحق به واخفاء معلومة عنه، قد يكون عقابا له.وقديكون الثواب والعقاب لا يحفز الأفراد إذا كانت بعيدة عن اهتمام الفرد. اذا كان اختياره اعتباطيا لا اساس له، وسينتج أثرا غير مرغوب فيه ويجب تجنبه.

استخدام التوتر والقلق

ولو انه ليس دائما مفهوما، فان التوتر والقلق يلعب دوراً في الاستشارات. وغالبا فان الحضور الدائم للاستشاري يخلق توتراً بسبب التخمينات عن الأسباب الخفية لحضوره وعن المخرجات المحتملة التي قد تكدر أو تزعج الوضع وتؤثر على اهتمامات الأفراد أو المجموعة كلها.والتوتر الخارج من المنظمة يمكن أن يستغل في جمع المعلومات عن صورة الوضع الحقيقية. ويمكن استخدام المنافسة الداخلية عند اختيار وحدة لتطبيق طريقة جديدة ثم عرضها على الوحدات الأخرى.

لتجميع وتقوية الرغبة في التغيير يمكن من المفيد أن نشرح ماذا سيحصل للمؤسسة والأفراد إذا تأخر التغيير المهم أو تمت مقاومته. وهكذا يخلق القلق. ويكون كافيا لإعطاء معلومات تؤكد أن المؤسسة حالياً في حالة فوضى (أنظر البند 4.4).

مرة أخرى فان التركيز الخاطئ والاستخدام الكثير للتوتر والقلق يؤدي إلى الآثار السلبية اكثر من الإيجابية. وأيضا، يجب على المستشار أن يكون واعيا كي لا يتدخل في صراعات القوة الداخلية وان يكون مدركاً لها كجهة محايدة.

7.3 المشورة والتوجيه كأدوات للإستشارات

التشاور

المشورة والتشاور هي طريقة يتساعد فيها الأفراد لاكتشاف وفهم وجهة نظرهم وتحليل مشاكلهم الشخصية، ويمكن أن تكون مشاكل تعليمية أو صحية أو وظيفية وكفاءة وقدرات، أومستقبل وظيفي، علاقات مع الأصدقاء، أو علاقات عائلية وما إلى ذلك. وينظر للتشاور غالبا نظرة مختلفة عن الاستشارة كعلاقات داخلية، وهناك احتمال كبير لاستخدام التشاور كأداة من أدوات الاستشارة وخصوصا في مساعدة الأفراد أو الجماعات للتغلب على المصاعب الشخصية ليكونوا اكثر فعالية كمديرين ورواداً.

التشاور ضروري للعلاقة الشخصية (من شخص لآخر) وفي حالة الأعمال الصغيرة يكون الشخص والعمل نفس الشيء وتكون المشورة بطريقة شخصية جداً للمشاكل والفرص التي تواجه الأفراد.

ويرغب مقدم المشورة تقديمها لشخص وليس للمنظمة إذا كانت الاهتمامات لا تتطابق، وستكون هامة اذا اعطيت لشخص يقرر أن يترك المنظمة أو يغلق عمله كنتيجة لعملية التشاور. وعلى كل حال

فان هناك نتائج متكررة و تقليدية للمشورة الشخصية إذا كان العميل قوياً وواثقا بنفسه ومستقلاً في اقتناعه بالأهداف الشخصية وتوافقها مع أهداف المنظمة، ويمكن أن لا تكون مبالغة كبيرة إذا قلنا أن المشورة المؤثرة في العلاقة هو عندما يرفض العميل أن يكون لمقدم المشورة أي اثر في الحل الناجح لمصاعبه.

مقدم المشورة الفعال هو المنصت الجيد، ويحتاج الغالبية العظمى من المديرين إلى شخص يستمع لهم بطريقة الاستيعاب. ويمكن أن يكونوا خائفين من الناس الذين فوقهم في السلم الإداري، وهؤلاء الذين ينحتون والخائفين من عودتهم. في بعض المؤسسات، ينظر للاعتراف الصادق للتشويش وعدم التأكد كإشارة لعدم الكفاءة والضعف، وقليل من المديرين محظوظين لوجود أصدقاء لهم خارج المؤسسة والذين لديهم الوقت والقدرة للاستماع إليهم، والمستشار الذي يدعى ظاهريا إلى تنفيذ مهمة استشارية تقليدية غالبا ما يجد نفسه في موضع مقدم المشورة لشخص وحيد كئيب. ومن المهم ان لا ننظر الى الوقت المستغرق في إعطاء المشورة كوقت من العمل الرئيسي، بل ستكون العمل الأكثر أهمية والمقدم من شخص خارجي.

الاستماع الجيد ليس سهلاً كما يظهر، ولكن على مقدم المشورة ان يكون مستمعاً متعاطفاً، ويكون مسهلاً اكثر منه مورد متخصص. وهدفه مساعدة العميل ليفكر من خلال وضعه الشخصي، مصاعبه، أولوياته، اختياراته وحسنات ومساوئ كل منها. ثم يقرر ماذا يعمل. ولا يجب على مقدم المشورة أن يختار الحل للعميل أو حتى يشارك بفعالية في عملية تحديد وحل المشكلة. يجب على مقدم المشورة أن يساعد العميل في تحديد مشاكله وحلولها عن طريق طرح الأسئلة، والاستماع والدعم والتشجيع. وفي نفس الوقت يجب أن يشكك فيما قرر العميل عمله والهدف هو تطوير قدرة العميل على أن يؤدي بشكل افضل في كل مرة وليس مشورة مجردة لوضعه.

والهدف الأساسي من مقدم المشورة هو تطوير قدرة العميل لأداء أفضل وبكل الطرق، وليس أن يأمر العميل لعمل شيء حسب الحالة والمهمة الرئيسية لمقدم المشورة هي مساعدة العميل (التفكير في الأشياء بتعمق " لتنظيم منهج التفكير في عمله وحياته بشكل عام.

يجب أن يكون لدى مقدم المشورة رغبة أصيلة (ليضع نفسه خارج العمل) ليجبر العميل على أداء فعّال بدون نصائح متتالية. والتطوير الذاتي في هذا النوع يتطلب مهارات مختلفة ومحتمل أوامر مختلفة للمسؤولية عن المتطلبات العادية للمستشار. وقد لا يحتاج مقدم المشورة مهارات إدارية خاصة أو خبرات، ويمكن أن تكون هذه سلبيات إذا كان مطلوبا تقديم مقترحات فنية للعميل، عندما يكون الهدف زيادة قدرة العميل على التفكير. ويفضل العميل أن يتوقع بعض المقترحات المختلفة لوضع أفكار إلى الأمام إذا عرف أن مقدم المشورة خبيراً في موضوع معين.

ولأن الهدف شخصي جداً، فمن السهل لمقدم المشورة أن يحوّل إلى دردشة غير هيكلية وكأي استشارة فان المشورة تتحول دائما إلى سلسلة اجتماعات ومن الضروري التأكيد على آن العميل يحصل على تقدم من جلسة الى اخرى. ووضع اهداف للعميل في كل جلسة ويمكن الانتهاء منها قبل الجلسة التالية

ومن المهم أن يسمح هنا بإعادة التعليمات لأخذ القرارات من قبل العميل دائماً.

وأخيرا من السهل جدا للعميل أن يصبح معتمداً على مقدم المشورة وهذا ما يجب أن لا يحصل أبدا فالهدف هو في جعل العميل مستقلاً ومقدم المشورة هو الذي يحرك وينشئ علاقة الثقة مع العميل، ويستطيع أيضا أن يعرف متى سيخرج ويترك العميل لعملياته. ويمكن في البدء من الصعب بناء الثقة الضرورية، ولكن في النهاية كسر الثقة في الغالب اكثر صعوبة. ومقدم المشورة الفعال هو الذي يعرف كيف ينفذ الاثنين معاً.

التوجيه في العمل

تعتمد بعض المجموعات المهنية مرجع التوجيه في العمل عندما يعنون الفردية والمساعدة غير الموجهة، ليكتشفوا امكانياتهم ولوضع وتحقيق أهداف أفضل وثقة أكبر بأنفسهم، وللتغلب على مشاكل أو معوقات شخصية وذلك للتحصيل والأداء الأفضل. او اساس فلسفة التوجيه في العمل قريبة جدا من المشورة.

يتكون الإطار 5.3 التالي تعريف الإتحاد الدولي Intenational Coaching Federation (ICF) للعلاقة بين التوجيه في العمل والمشورة، فالتوجيه يطبق بطرق مختلفة من خلال موجهيين أو مدربين مهنيين أو من المديرين او المشرفين أو اخصائيي الموارد البشرية والمستشارين وغيرهم، والذين لديهم الرغبة للعمل كمدرب (موجه) في العمل لأقرانهم او زملائهم الجدد ويمكن للمستشارين أن يدربوا عملاءهم او زملاءهم داخل المؤسسة الإستشارية. فإذا كان شريكا او قائد فريق او قائدا ممارسا ويعمل كمدرب في العمل، فإنه او إنها ستبحث وبشكل واضح على علاقة العمل والتركيز على مساعدة الزملاء لتوضيح كافة القضايا المختلفة ذات الصلة. مثل ضغط العمل، عمل المنظمة، معالجة مهام جديدة،التعامل مع العملاء، التعلم، المشاركة في المعرفة، التوافق بين الحياة الشخصية والأهداف المهنية وغير ذلك. وفي أي حادث فان غاية ومجال التوجيه في العمل يجب ان يكون موافقا عليه بين المدرب والزملاء أو العملاء الذين يتدربون.

الإطار 5.3 إتحاد التدريب الدولي ICF في التدريب والإستشارة

يعرف الإتحاد الدولي للتوجيه إن عملية التوجيه شكل من أشكال الإستشارة، ولكن التوجيه ليس من الأمور الواجب عملها، ولكنه لمساعدة العميل على فهم وتعزيز ما هو مرتقب، ووضع الأهداف الشخصية والمهنية والتحرك نحو التطبيق.

الخبرة

المدربون الموجهون هم خبراء في عملية التوجيه قد لا يملكون المعرفه المتخصصة في المجال أو الصناعة، حيث لديه الخبرة في مجالات أخرى، ويستخدم الموجه في تيسير عملية التوجيه، والتوجيه هنا لا يستخدم هذه الخبرة الخاصه ليشخص أو يوجه أو يصمم الحلول للعميل.

العلاقه

العلاقه هي أساس التوجيه، فالموجه في العمل والعميل يبحثان عمداً لتطوير علاقة مميزة من خلال نمو مشترك مقدر ومحترم لكل منهم كأفراد وليست هذه العلاقة المساعد أو خدمه ناجمه عن التوجيه ولا إنها أساس وضع العميل أو أدائه.

إستخدام المعلومات

خلال التوجيه في العمل تصب معلومات العميل إلى المدرب لتعزيز الوعي واختيار العمل، وهذه المعلومات لا تستخدم لتقييم الأداء أو إصدارتقارير لأحد ولكن فقط لعملية التوجيه في العمل.

المجال

يملك المدرب (الموجه) في العمل الحرية والمرونة في اختيار مدى العناوين المنوعة لموضوعات شخصية أو مهنية. وفي أي علاقة تدريب كهذه، فإن المدرب والعميل لوحدهما يصممان مجال عملهما، وليس بالضرورة أن يكون تقييم التدريب / ضيقاً ومقيداً ولا أن يكون مصمماً بأي طريقة.

الإسهام في النتائج

في التوجيه، إن أي مساهمة من المدرب في العمل ستقدم للعميل رغبة من خلال التفاعل معه، كما أن دور الموجه لا يشتمل على إنتاج منتج أو الحصول على نتائج خارج حصة التوجيه في العمل.

الأثر المستمر

صمم التوجيه في العمل ليقدم إلى العميل قدرة عظيمة ونتائج وثقة كبيرة في قدرتهم على العمل. وعلى العملاء أن يتركوا عملية التوجيه ولديهم تصور أنهم قادرون على أن يحصلوا على نتائج مشابهة في المستقبل بدون وجود المدرب في العمل.

المصدر: موقع الإتحاد الدولي للتوجيه الإلكتروني، تمت زيارة الموقع بتاريخ 11/3/2002

www.coachfederation.org, visited on 19 March ,2002.

ر. داوسون "تطوير المعرفة أساس العلاقة مع العميل: مستقبل الخدمة المهنية" R. Dawson:

Developing knowledge-based client relationship: The future of professional services (Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 2000), pp. 208-209. Thought – provoking reading for consultants.

د. مياستر، س. جرين، و ر. جالفورد: "المستشار الموثوق" D. Maistr, C. Green and R. Galford: " The trusted advisor" (New York, The Free Press , 2000) Essential reading for consultants! See also I. H. Buchen " The trusted advisor revealed", in Consulting to Management, June, 2001, pp. 35-37.

ي. سشين: " اعادة زيارة العملية الإستشارية: المساعدة في بناء العلاقة" E. Schein: " Process consultation revisited: Building the helping relationship (Reading , MA, Addison-Wesley. 19999), p.20.

مصدر سابق صفحة 20

مصدر سابق صفحة 21

إن وصف استخدام الإقناع الواثق، و الرؤية العامة، والمشاركة والثقة، والثواب والعقاب قد أخذ بتصرف من الفصل الثامن من كتاب

F. Steele: " The role of the internal consultant: Effective" ف. ستيل "دور المستشار الداخلي: الدور الفعال لوضع الكادر role shaping for staff positions(Boston, MA, CBI, Publishing , 1982) , which refers to model developed by R. Harrison and D. Berlew. See also T.E. Lambert: Power of influence: Intensive influencing skills at work (People skills for professionals) (London, Nicholas Brealey, 1997).

See for example, an online management and leadership consultancy programme PracticeCoach (www. Practicecoach.com.ai/content/what.html), visited on Mar. 2002

الفصل الرابع
الاستشارات والتغيير

4

التغيير هوسبب وجود الاستشارات الادارية. فإذا كان هناك عاملا مشتركا في الاستشارات الإدارية المتنوعة، فهو المساعدة في تخطيط و تطبيق التغيير في منظمة العميل. وقد تمت الاشارة في الفصل الأول الى التغيير المؤسسي كهدف من الأهداف الأساسية العامة في الاستشارات. وعلى كل حال فالتغيير المؤسسي مليء بالصعوبات والمخاطر. وفي إدارة التغيير يميل كل من المستشارين والعملاء لتكرار نفس الأخطاء وغالبا ما يكون سلوكهم صلبا، ويجعل التغيير مصدرا للمقاومة بما يؤدي الى توقف العمليات كلها. وبالرغم من أن الحاجة للتغيير معروفة لكن يجب التصرف بأنه ليس هناك تغيير. ولتجنب ذلك فإن ما يحتاجه كل مستشار إداري هو وعي وفهم العلاقات المعقدة التي تدخل في عملية التغيير، وكيف يجب أن ينهج لتغيير الوضع ويساعد الناس ليقبلوا التغيير.

وهذا الفصل مهم بشكل خاص وذلك لفهم طبيعة وطرق الاستشارات وعلاقات المستشار والعميل. وعليه سيركزهذا الفصل على وجهة نظر الاستشارات في العلاقات المتداخلة، وستتم مراجعة المحتويات العريضة من التغييرات التي تحصل في المجتمع، والمؤسسات، والأفراد وعلاقاتها بدور المديرين للوصول الى إدارة التغيير المؤسسي، كما سيقدم الفصل بعض نظريات التغيير المؤسسي ودليل تطبيقي لتخطيط وتطبيق التغيير.

1.4 فهم طبيعة التغيير

يعني مفهوم التغيير أن هناك اختلافا محسوسا في الوضع الخاص بالشخص، وبعمل الفريق، وبالمنظمة وبالعلاقات بين نقطتين متتابعتين في وقت التغيير. كيف يحصل هذا الاختلاف؟ ماذا سيسبب، وماذا يعني بالنسبة للمدير أو المستشار؟ وللإجابة على هذه الأسئلة وما شابهها، سننظر الى مستويات ومجالات مختلفة من التغيير والعلاقات بينها.

التغيير البيئي

لا يوجد شيء جديد عن التغيير: وهناك دائما معلما بارزا في تاريخ البشرية. وكلنا نعرف أنه بدون تغيير لا توجد حياة، وأن الجهد الانساني للحصول على مستوى أفضل يعني التوافق مع التغيير. وعلى كل

حال،هناك ظاهرة جديدة وتشمل العمق الذي ليس له مثيل، والتعقيد وخطى التكنولوجيا، والمجتمع والتغييرات الحاصلة في الوقت الحاضر. لذلك فإن منظمات اليوم تعمل ضمن بيئة أو مناخ متغير بإستمرار، وان القدرة على تطبيق التغيير سيكون شرطا رئيسيا للنجاح وبقاء المؤسسة.

وليس هدف هذا الفصل تحليل اتجاه التطور الحالي، أو توقع التغييرات المستقبلية في الأعمال أو في بيئة إجتماعية، لأن هناك منشورات متاحة لشرح هذا الموضوع من الزوايا المختلفة، ويؤكدون على أن عمليات التغيير اليوم تتعلق بكل المعايير الإنسانية والحياة الاجتماعية لكل من المستوى القومي والدولي.

وفي أي شركة أو أي مؤسسة أخرى فإن السؤال التطبيقي أو العملي هو كيف ينظر الى البيئة الخارجية، وتزداد صعوبة الاجابة على هذا السؤال. وغالبا ما يرتبك المديرون تماما عندما يدركون أن مؤسساتهم ستتأثر بقوى - اقتصادية واجتماعية وسياسية - حيث أنهم لم يأخذوا هذا بعين الاعتبار أبدا عندما فكروا بالبدء بأعمالهم. وستأتي المنافسة من القطاعات أو من الدول والتي لم يفكروا أبدا فيها كمنافسة محتملة. وقد أصبحت الموارد الجديدة للتمويل وتطوير الأعمال وإعادة هيكلتها متطلبا لتغيير الاستراتيجيات المالية للمؤسسات. وقد سمحت المعلومات الجديدة وتكنولوجيا الاتصالات لطرق جديدة في الأعمال وادارة المنظمات المعقدة، والتي لا تقبل التفكير في التكنولوجيا القديمة. ولإعتبارات بيئية فقد ازدادت قدرة الناس على تغيير القيم الاجتماعية، وخلق قيود جديدة، وفرص جديدة لمتخذي القرارات والمسؤولين عن إدارة مؤسسات الأعمال.

وهنا يستطيع أن يبدأ كمستشار اداري ليقدم خدمة لعملائه،، وتجعل العملاء يعرفون التعقيدات الجديدة، وتغيير البيئة الديناميكية والفرص الجديدة المقدمة من قبلهم، ومساعدتهم للاستجابة مع التغييرات بفعالية. وهذا الامر هو الأكثر أهمية وذات مستقبل في مجال الاستشارات الإدارية.

التغيير المؤسسي

تجبر المؤسسات دائما للتأقلم في البيئة التي توجد وتعمل فيه، والتي تستجيب لمناخ التغيير الجديد، والقيود و المتطلبات والفرص. ولكن الأكثر من ذلك، فإن الأعمال والمؤسسات تولد التغيير في بيئتها الخارجية، ومثالا على ذلك: تطوير وتسويق منتجات وخدمات جديدة وانتزاع جزء هام من السوق، أوانطلاق الحملة الاعلانية للمنتجات والتي ستغير ذوق المستهلك، او هيمنة مؤسسة رائدة في التكنولوجيا على تغيير شكل الصناعة الكلي وقطاع الخدمات. وهكذا فإنهم يغيرون بيئة الأعمال محليا ودوليا.

التغيير يؤثر في أي عامل من عوامل المؤسسة، ويمكن أن يدخل في المنتجات أو الخدمات، والتكنولوجيا والنظم والعلاقات وثقافة المؤسسة ونمط وتقنيات الإدارة، والقناعات الاستراتيجية والقدرات والكفاءات، والأداء وأي مظهر من مظاهر الأعمال وتدخل أيضا في التشكيل الأساسي للمنظمة وطبيعة ومستوى العمل، والترتيبات القانونية والملكية، وموارد التمويل، والعمليات الدولية وتأثيراتها وتنوعها، الاندماجات والاتحادات مع شركاء جدد.

التغيير في الناس

إن البعد الإنساني في التغيير المؤسسي هو بعد أساسي، من أجل سلوك الأفراد في المؤسسة – الكادر الفني والإداري، والعمال الآخرين – والذين يتصرفون بناء على ماذا سيقدم التغيير المؤسسي لهم من فوائد حقيقية. إن مؤسسات الأعمال والمنظمات الأخرى هي نظم إنسانية فوق كل شيء، وعلى الناس ان تفهم، وترغب في التطبيق، ويمكن أن يظهر التغيير بلمحة أولى على أنه فقط هيكلي أو فني وأنه مستثنى من الإدارة العليا ولكنه سيؤثر على شروط العمل وأنه سيهم وسيرضي أناس آخرين.

يجب على الناس ان تتغير أيضا عند الموافقة على التغيير المؤسسي، ويجب أن يطلبوا معرفة جديدة، ويأخذوا معلومات، ويضعوا أهدافا جديدة، ويزيدون مهاراتهم، وغالبا ما يحسنون عاداتهم و القيم والسلوك أثناء ممارستهم الأعمال في المنظمة.

ومن المهم أن نعرف أن هذه من متطلبات المنظمة والتي تتعلق بأي فرد فيها، والتي تبدأ من المدير العام، إن الذين يريدون أن يلحقوا وأصدقائهم بالتغيير، يجب ان يحضروا له ويغيرون سلوكهم. كما ان تغيير الطرق والأساليب المتبعة، هو القاعدة الذهبية للتغيير المؤسسي.

ولكن كيف نجعل الناس يتغيرون؟ ما هي العملية الداخلية التي تأتي بالتغيير السلوكي؟ لقد تمت محاولات كثيرة لوصف عملية التغيير بنماذج مختلفة، ولكن لا شيء من هذه الأوصاف كان شاملا ومرض تماما. والناس المختلفون يتغيرون بطرق مختلفة، ولدى كل شخص عناصر خاصة ذات أثر على رغبته وقدرته على التغيير. فتأثير الثقافة هو الشيء الذي كبر معه الشخص وعاش معه يكون عظيما، كما سيتم شرحه في الفصل (5).

إن المفهوم المفيد في التغيير على الناس، طور من خلال (كيرت لوين)1 Kurt Lewin، وهو نموذج من ثلاثة مراحل متتابعة، وهذه المراحل: فك التجميد "Unfreezing"، التغيير "Changing" ثم إعادة التجميد "Refreezing".

"فك التجميد" يفترض أن أحدا يزعزع الوضع وأن هناك كمية قلق أو عدم رضا – وهي ولدت الحاجة الى ضرورة البحث عن معلومات جديدة إذا كان التعلم يأخذ مكان، وتعزز حالات عملية فك التجميد عادة بوجود قلق يقود للتغيير – مثال على ذلك غياب مورد المعلومات الذي يزيل الاتصال النافع وتعتاد على الروتين ويخفض احترام الذات بين الناس، وفي بعض الحالات فان هذه حالات سابقة لتغيير الحاضر وقبل وصول المستشار الى المشهد،. وفي حالات أخرى فان الحاجة للتغيير ليست الإدراك وشرح عملية فك التجميد إذا كانت في الاستخدام، وكمثال يجلعها أكثر وضوحا ماذا سيحصل إذا كانت المنظمة أو الشخص لا يريد التغيير؟

"التغيير" أو الحركة باتجاه التغيير هي المرحلة المركزية في النموذج والذي يبدأ فيه كل من المديرين والموظفين تطبيق العلاقات الجديدة، الطرق والسلوك، والعمليات الفرعية للتغيير تتدخل بالعنصرين التاليين:

1. التحديد: حيث يهتم الناس بالتغيير المقترح وما يتلوها من حوافزخارجية مقدمة لهم (من الإدارة أو من المستشار).
2. الترجمة الداخلية: حيث يترجم الأفراد الأهداف العامة ومبادئ التغيير الى أهداف شخصية خاصة وقوانين، وهذه العملية صعبة وتتطلب عادة جهدا معتبرا من الشخص المهتم وصبرا عظيما والخلق والابداع هي جزء من المستشار الذي يساعد على التغيير ويحول الحافز الخارجي الى حافز داخلي (محدد وشخصي) بقبول التغيير المقترح.

"إعادة التجميد" تحصل عندما يهتم الشخص بتثبيت التغيير من خلال التجربة والخبرة، وتتطلب العمليات الفرعية مناخ مساند وموصل مثل (موافقة من قبل الإدارة المسؤولة) وعادة ما تترافق مع تصعيد احترام الذات كنتيجة في احساس ما يتحقق من الأهداف والتي يتم انجازها، وخلال المراحل الأولية من إعادة التجميد يوصى بالتعزيز المتواصل للسلوك المطلوب عن طريق مكافأة، تقدير، وغيره، وذلك لتشجيع وتعجيل عمليات التعلم. وفي المراحل الأخيرة فإن التعزيز المتقطع سيساعد على منع انقراض متطلبات أنماط السلوك الجديد. وفي النهاية فإن السلوك والتصرف الجديد إما أن يكون معززا وداخليا أو معارضا ومهجورا.

والتغيير في شخص ما سيأخذ مكانه على عدة مستويات: مستوى المعرفة "معلومات عن التغيير، فهم أسبابه الجوهرية"، ومستوى التصرف "قبول الحاجة للتغيير وخصوصا قياس التغيير ولكل من تفسيره الجوهري أو العاطفي"، ومستوى السلوك "العمل لدعم التطبيق الفعال للتغيير".

والشكل 1.4 يبين العلاقة بين التغيير في الناس والتغيير المؤسسي حيث يوضح الشكل أربع مستويات من التغيير: (1) تغيرات في المعرفة، (2) تغيرات في التصرف (المواقف)، (3) تغيرات في السلوك الفردي، (4) التغيير المؤسسي أو الجماعي.

الشكل 1.4 (الوقت اللازم ومستويات الصعوبة لمستويات التغيير المختلفة).



Source: R. Hersey and K. Blanchard: Management behavior (Englewood Cliffs. NJ, Prentice-Hall 1972). P.100

كما يوضح الشكل علاقة الصعوبة في التغيير والوقت اللازم. على كل حال لا يعني أن تطبيق التغيير يبدأ من الأسفل الى الأعلى. (أنظر الإطار 1.4).

يتأثر تغيير الأفراد في المنظمات وبشكل مباشر بتغييرات البيئة الخارجية وهذه البيئة (ليست خلف باب المصنع) ولكنها تتخلل المنظمات حيث يوظف الناس، والناس يجلبون بيئتهم معهم عندما يأتون الى العمل ويبقون معهم، وهكذا يحصل التغيير في بيئة المنظمة والتي يمكن أن تسهل أو تكبح التغيير في الناس الذين يعملون داخل المنظمة، والمشكلة المتكررة هي أن الأفراد الذين يعارضون بشكل آني كثير من التغيير والضغط في العمل وفي حياتهم الاجتماعية والعائلية، فإنهم غير قادرين ليتوافقوا مع التغيير، ومن جهة أخرى فإن عدة تغييرات بيئية مثل زيادة اختراق المعلومات الجديدة وتكنولوجيا الاتصالات الى الحياة الانسانية سيسهل كثيرا دخول التغيير الى مؤسسات معينة.

الإطار 4.1 أي التغيير يأتي أولا؟

إن العلاقة بين مستوى التغييرات المختلفة واضحة بالشكل 1.4، ويقترح بعض علماء السلوك أن أفضل نتيجة يمكن الحصول عليها إذا كان التغيير متسلسلا كالتالي: المعرفة – الموقف / التصرف – السلوك الفردي – السلوك الجماعي المحترم، ولكن آخرون لا يوافقون على هذا التسلسل إما لأسباب فكرية أو أسباب عملية.

ووجهة نظر فونفيلا Fonviella هي "تجريب تغيير السلوك عن طريق تغيير القيم والمواقف/ التصرفات غير الضرورية وبطريقة غير مباشرة، حيث يؤثر الموقف على السلوك، والسلوك يؤثر على الموقف" 1. وقد تبعها دراسات لعدة برامج في التغيير المؤسسي. فقد لاحظ كل من بير، إيسينستات وسبكتور Beer,Eiesenstat and Spector "أن معظم برامج التغيير لا تعمل لأنها تعتمد التغيير النظري والذي يعتبر عيبا جوهريا... حيث إن النظرية التي تغير الموقف تؤدي الى تغيير في السلوك الفردي والذي سيعاد من قبل عدة أشخاص لتكون النتيجة في التغيير المؤسسي.. وهذا يؤدي حتما الى وضع التغيير الى الوراء" 2. ويشملون الطريقة الأكثر فعالية لتغيير السلوك وهي وضع الأشخاص في السياق المنظمي الجديد والذي يفرض أدوارا ومسؤوليات وعلاقات جديدة.

1. W. Fonviella: "Behaviours vs. attitude: which comes first in organizational change?" in management review (New York, American Management Association). Aug, 1984, p. 14.
2. M. Ber, R.A. Eisenstat and B. Spector: " Why change programmes don't produce change", in Harvard Business Review (Boston, MA) Nov. Dec.1990. p.159

مقاومة التغيير

إن الناس يتكيفون بشكل رائع، ويتوافقون مع التغيير ويقبلونه بشكل عام كحقيقة طبيعية في الحياه. لماذا إذن يكون التغيير في الأفراد، في كثير من الأحيان، عنق زجاجه في تغيير المنظمات؟ لماذا كلمة (التغيير) مخيفة لكثير من الناس؟!

يقاوم الناس التغيير ويحاولون تجنبه إذا كان سيتركهم الى الأسوء مما هم فيه بالنسبة للوظيفة، شروط العمل، ضغط العمل، الدخل، العلاقات، أساس القوة الشخصية، نمط الحياة وما شابـه، وهذا كله مفهوم، ولكن المقاومة الأعظم ستلتقي حتى مع تغيير طبيعي مقترح أو مفيد لشؤون الأفراد حيث هناك عدة أسباب لهذا منها النفسية والأخرى، وأسباب مقاومة التغيير الأكثر عمومية هي المذكورة في الإطار 2.4.

إن بعض هذه الأسباب لمقاومة التغيير هو من الطبيعة البشرية، وعلى كل حال فإنها غالبا ما تتعزز بالخبرة في الحياة مثل النتائج السلبية في الماضي. والأشخاص الذين لديهم خبرة بعدم ضرورة التغيير والاحباط المتكرر حتى من اعادة التنظيم أو تغيير استراتيجيات التسويق، أو الذين تضرروا بسبب التغيير الذي قدم لهم كفائدة، فإنهم يميلون الى الشك والريبة بشكل كبير من أي تغيير آخر. وهذا مهم جدا. حيث الأسباب المزعجة غالبا ما تكون ملازمة لمقاومة التغيير ويكذبون في أي مكان آخر فمثلا - في اختيار خاطئ لتكنولوجيا جديدة، والفشل في شرح لماذا ضرورة التغيير أو ضعف التنسيق في التغييرات المتداخلة المختلفة، وفي بعض الحالات إن مقاومة التغيير ليس هو المشكلة الحقيقية وانما المشكلة الحقيقية هي ادارة التغيير، وهي ذات مشاكل غير منتظمة، وغير حساسة لشؤون الناس وشعورهم [2].

وهناك اختلافات في شخصيات الأفراد وتصرفاتهم اتجاه التغيير وقدرتهم على التوافق معه، وفي البند 3.4 سنرى ان بعض الناس يتحدون مع المديرين والمستشارين في التحضير للتغيير في المؤسسة. وبكل أسف وبدون مفاجأة، نرى أن أحوج الناس للتغيير هم الذين يقاومونه أكثر من الآخرين، ويتطلبون دعما وانتباها خاصا وقد يكون هؤلاء أفرادا (عمالا أو مديرين) أو جماعات أو مؤسسات وحتى المجتمع بأسره.

التغيير ليس الهدف النهائي بحد ذاته

التغيير المؤسسي هو ليس الهدف النهائي بحد ذاته، ولكنه أدوات ضرورية لتحسين الشروط الجديدة وحمايتها أو زيادة الميزة التنافسية، الأداء والفعالية. فإذا حققت المؤسسة أهدافها دون تعثر لخطوط الانتاج والخدمات، التطبيق والعلاقات، فقد لا تحتاج الى تغيير رئيسي وعلى الأقل في الأجل القصير. هناك بعض التغييرات المكلفة مثل (تبديل منتج ناجح بمنتج جديد في الوقت الخاطئ). ويعاني بعض المديرين من (مرض إعادة التنظيم) ويشعرون أنه يجب أن ينظر لهم أنهم ديناميكيون، وأنهم يجب أن يعيدوا تنظيم مؤسساتهم أو دوائرهم بصورة دورية، ويتحرج بعض المستشارين باعلام العميل بأن بقاء الوضع الحالي هو الأفضل وخصوصا أنه قد بدأ العمل مع العميل المتلهف لرؤية تغييرات رائعة.

في العالم حيث التغيير التكنولوجي والإجتماعي وغيره يسيران بخطى لم يسبق لها مثيل وبشكل متسارع، قد لا يحتاج الناس والمؤسسات الى التغيير بل الى الاستقرار المستمر، ويميز التوازن الصحيح بين التغيير والاستقرار ومساعدة العميل على حفظ هذا التوازن خلال المؤسسة هو الهدف الأجدى للمستشار [3].

الإطار 2.4 أسباب مقاومة التغيير

عدم الاقتناع بأن التغيير ضروري
إذا لم يعلم الناس بصدق وأن هدف التغيير غير واضح وغير مشروح، فإنهم يرون أن الوضع الحالي أفضل وأن الجهد المبذول للتغيير سيذهب سدى.
رفض التغيير المفروض
يرفض الناس بشكل عام معالجتهم بشكل سلبي، ويرفضون التغيير المفروض عليهم حيث لا يستطيعون التعبير عن رأيهم.
رفض المفاجآت
لا يرغب الناس بقاءهم في الظلام حيث يتم التحضير للتغيير بعيدا عنهم ويميل الناس الى مقاومة التغيير المؤسسي إذا أتاهم فجأة.
الخوف من المجهول
عادة لا يرغب الناس العيش في ظروف عدم التأكد ويفضلون العيش في ظروف غير جيدة عن العيش في مستقبل مجهول.
الاحجام عن التعامل مع الأشياء المكروهة
يحاول المديرون والآخرون غالبا أن يتجنبوا الأعمال غير المرغوبة والمكروهة حتى وان اعتقدوا أنهم لا يستطيعون تجنبها الى الأبد.
الخوف من عدم الكفاءة والفشل
كثير من الناس يقلقون من قدرتهم على تطبيق التغيير وتحسين أدائهم في الوضع الجديد، وبعضهم يشعر بعدم الأمان والشك في تقديم جهد خاص لتعلم مهارات جديدة والوصول الى مستوى أداء أفضل.
تعثر الممارسات والعادات والعلاقات
يمكن أن يتبع التغيير المؤسسي وفي المنشآت العريقة ، مما يتبع تغيير في العلامات ودمارها، مما يقود الى الاحباط واليأس.
عدم الثقة والاحترام بالشخص الذي يروج التغيير
يرتاب الناس في التغيير المقترح من قبل المدير الذي لا يحترم ولا يوثق به، أو من الشخص الخارجي الذي لا يعرفوا حوافزه وقدراته.

2.4 منهجية تعامل المؤسسات مع التغيير

تغيير مخطط له أم غير مخطط له؟

من المعروف عموما أن في كل منظمة إمكانية كبيرة للتطوير، والتغيير الطبيعي، والأمثلة التقليدية على ذلك هو هرم الأفراد وانتهاء عمر الآلات الإنتاجي، (والتي تحتاج إلى وضع البديل أو الإصلاح، أو تغيير المديرين الذين لا يستطيعون القيادة أو أداء الأنشطة المختلفة)، وأن العناصر الإيجابية (القدرات الفنية والإدارية تتطلب سنوات من الخبرة) لا تكون تحت الرقابة الكلية والتي من الممكن بسبب المقاييس الوقائية أن تتطلب التغيير والتطوير ولكنها تتجنب وتسكن النتائج السلبية للتغيير التطويري.

الإطار 3.4 ما هو التغيير المخطط؟

فيما يلي بعض الإسئلة التقليدية في التغيير المخطط واختيار استراتيجيات التغيير المؤسسي:

- ما هي التغيرات التي ستحصل في البيئة المؤسسية وماذا ستكون تطبيقاتها في مؤسستنا؟
- ما هي التغييرات التي يجب أن نراها لتحقيق تطورنا وأهدافنا وتحسين أدائنا وزيادة حصتنا في السوق..؟
- ما هي التغييرات غير المرغوبة والمتوقع حدوثها في المؤسسة إذا لم نأخذ الخطوات الخاصة بمنع حدوثها في الوقت المناسب؟
- ما هو نوع وكم التغييرات التي نحن قادرون على إدارتها؟
- ما هو نوع وكم التغييرات التي يستطيع كادرنا ان يستوعبها ويدعمها؟ وكيف نستطيع مساعدتهم في التكيف مع التغيير؟
- هل يجب أن نطبق التغيير على مراحل؟
- ماذا ستكون عليه العلاقات بين التغييرات المختلفة والتي نتجه لتحقيقها؟ وكيف سيتم التنسيق بينها؟
- أين وكيف يجب أن تبدأ عملية التغيير؟
- كيف يجب أن ندير التغيير؟وهل نحن بحاجة الى مستشار؟ وما هو دوره؟
- ما هو الوقت اللازم لتطبيق التغيير؟

هناك كم كبير من التغيير غير المخطط والذي لا يعتبر تطورا طبيعياً، ويحصل بسبب مفاجآت المنظمات لردود الأفعال نحو الأوضاع الجديدة. فقد ترغم مؤسسة صناعية لتخفيض أسعارها بسبب المنافسة الشديدة. ويمكن ان يرغم إضراب عمالي منظمة ما لرفع الأجور. أي قد يكون التغيير تكيفي أو تفاعلي. وإذا كانت المنظمة غير مخططة للتغيير في المدى المنظور فإنها تمارسه لتجنب أزمات، أو انه غير مخطط ولكنه سريع وجذري حتى لا تضيع المنظمة فرصة جديدة غير متوقعة.

وإذا كانت كل التغييرات في المنظمة غير مخططة، فإنها تعتبر إشارة على ضعف الإدارة. وأينما حصل ذلك فانه إشارة على أحجام او عدم قدرة المنظمات على رؤية الفرص أو المحددات المستقبلية والتركيز عليها، وفي الحقيقة فانه لا يوجد تخطيط يزيل بشكل كامل التغيير غير المخطط. وعلى كل حال فان التخطيط يساعد المنظمة لتحضير نفسها للتغيير وتقليل حالات التغيير السريع والمكلف والذي يتم في جو من الرعب والاضطراب.

واكثر من ذلك فان تخطيط التغيير يؤدي بالمنظمة لتكون "صانعة المستقبل" فمثلاً تغيير المناخ التنظيمي وخصائص المؤسسة والأداء التنافسي عن طريق إيجاد منتجات او خدمات جديدة تؤثر في طلب وذوق المستهلك، واعادة الهيكلة قبل أن تدفع المنافسة هذه المؤسسة للتغيير وطلب تغيير في البيئة القانونية.

والسؤال الأخير في الإطار 3.4 هو سؤال حاسم. وتستطيع كل من المنظمات والأفراد استيعاب كمية محددة من التغيير اللازم في فترة محددة، وهذه الإمكانية ليست متساوية في دول مختلفة بالنسبة للأفراد أو المؤسسات، وبالمقابل فان تأخير التغيير السريع قد يؤدي إلى أزمات وأوضاع ميؤوس منها، وسرعة التغيير هنا هي إحدى المهارات الرئيسية الضرورية لتخطيط وتطبيق التغيير.

فرض التغيير أو المشاركة به؟

نرى في تطبيقات الأعمال، إن التغيير الأكبر هو المقرر والمفروض على المنظمة من الإدارة. وتعود المسؤولية الكامله عليها. وعلى كل فان التغيير المفروض من موقع سلطة قد يؤدي إلى عدم رضا واستياء وخصوصا إذا كان الناس سيتأثرون به، ويعتقدون بضرورة مشاركتهم أو إعلامهم مقدما بطريقة مهنية.

فإذا صدر قرار التغيير من موقع قوة وفرض على الأفراد، فقد يكون متقلبا بشكل دائم، ويختفي باختفاء مصدر القوة أو غياب العقاب السليم أو المخالفات. ولكننا لا نستطيع القول بأن كل تغيير مفروض سيكون سيئاً. وهناك حالات طارئة لا تستدعي المناقشة والتأخير في اخذ القرار حيث أن التأخير قد يعتبر انتحاراً.وهناك أنظمة ومقاييس إدارية تؤثر على الأفراد، ذات أهمية قليلة ولم تأخذ وقتا للمناقشة والاستشارة. وأيضا فإن فرض التغيير قد يكون اكثر أثرا عند مناقشته مع أشخاص مستقلين عن مناقشته مع غير المستقلين، وعلى العموم فان سلوك فرض التغيير ذو علاقة بالثقافة والتعليم، وتوفر المعلومات، ووجود البدائل.

وعلى المدير أن يفكر مرتين قبل أن يقرر فرض التغيير، ويجب أن يكون المدير/ المديرة صارماً عندما لا يوجد بدائل، مثلا إذا لم يحصل على دعم المجموعة وشعر بأن التغيير حتمي، فإنه على المدير دائما اخذ المشكلة وشرح الأسباب وراء أخذه قرار فرض التغيير.

الناس في الدول والثقافات المؤسسية المختلفة، لا يشعرون بنفس الطريقة في حالة فرض التغيير عليهم كحقيقة، وبدون مناقشة أو تشاور. وعلى كل فان اتجاه العالم نحو المشاركة في التغيير لا يذكر أبدا في معظم دول العالم. ويريد الناس معرفة التغيير للتحضير له ويقبلون تأثيره عليهم، والمديرون والإداريون يزدادون وعياً في هذا الطلب الأساسي ويعملون نحو تطبيق منهج المشاركة في التغيير.

قد يؤدي المشاركة في التغيير - في بعض الحالات- لإضاعة وقت اكبر وتكلفة أعلى بالمقارنة مع التغيير المفروض. ولكنه سيدوم اكثر ويساعد على عدم المقاومة والحصول على الالتزام بالتغيير، بالإضافة إلى ان المشاركة بالتغيير تساعد الإدارة على وضع خبرة الأفراد والإبداع لصالح المنظمة، في الوقت الذي يصعب الحصول عليه من خلال التغيير المفروض.

وهناك مستويات ونماذج مختلفة لعملية المشاركة في التغيير، وتعتمد على طبيعة ودرجة تعقيد التغيير، درجة النضج، التماسك، تحفيز المجموعة، والعلاقات بين الإدارة والموظفين.(أنظر الإطار 4.4).

-في المستوى الأول يعلم المدير أو المستشار الكادر عن ضرورة التغيير وشرح مقاييس خاصة يجب تحضيرها.

-في المستوى الثاني تأخذ الاستشارة ومناقشة التغيير مكانها من خلال ورشة عمل عن عملية التغيير، تحديد ضرورة التغيير، اقتراح تغييرات معينة وجس نبض رد فعل الأفراد السلبية للتغيير المقترح، ويجب الاخذ بعين الاعتبار الاقتراحات والانتقادات مما قد يجعل الإدارة تعيد النظر في خططها نحو التغيير.

-في المستوى الثالث تبحث الإدارة عن الأشخاص ذو الأثر النشيط في الكادر لتخطيط وتطبيق التغيير ودعوتهم للمشاركة في تحديد التغيير وكيفية تطبيقه، ووضع التغييرات التي يتم الاتفاق عليها موضع التنفيذ، وهذا يتم عادة في ورشة عمل، أو فريق قيادة، أو لجان مختصة، وستتم مراجعة اجتماعات الكادر والطرق الأخرى في البند رقم 5.4.

كما يتطلب التغيير في حالات عديدة (التفاوض Negotiation) ويتم ذلك في حالة مناقشة فردين أو مجموعتين لعمل التغيير وفوائده وتكلفته لكل طرف ذو علاقة به، ويمكن أن يقود ذلك إلى حل توفيقي اكثر من استخدام معيار مثالي، وعلى كل حال، فان احتمال الدعم لهؤلاء يكون مقلقاً ومن هنا فان احتمال تطبيق الاتفاق الموصول سيكون اعلى بكثير.

إن التغيير يتطلب التفاوض بين الإدارة وممثلي الموظفين، والذين يمكن ان يكون لهم اتحاد تجاري أو غيره، وهذا النوع من التغيير يقر بالقانون من خلال مساومات ومفاوضات أو اتفاقية مشتركة رسمية أو غير رسمية، ويمكن أن يفاجأ المديرون والمستشارون برغبة الحوار مع ممثلي الموظفين والعمال ليس فقط بشأن الحقوق القانونية أو الاتفاقيات الرسمية الواضحة، ولكن أيضا بسبب أي تغيير قد يؤثر على اهتماماتهم في المنظمة والدعم الأساسي للموظف.

إن الحوار المخلص والدائم مع الموظفين وممثليهم هو الطريقة الأمثل لمنع المقاومة المنظمة وعلى مستوى كبير للتغيير، مثل الإضرابات أو نماذج الاعتراضات النشيطة ضد قرارات اتخذت أو خططت من قبل الإدارة. وواضح أن مقاومة التغيير ليست السبب الرئيسي للإضرابات ولكنها سبب متكرر، وغالبا ما تفشل الإدارة في إعلام الناس وشرح لهم أسباب التغيير الذي لا يمكن تجنبه والبحث عن حلول بديلة، وتطبيق التغيير بطريقة تقلل مضايقة الناس وقلقهم.

واخيرا، في التفكير بمنهجية المشاركة، فان مشاركة الموظفين حسب توقعنا غالبا محدود سواءً بشكل مباشر أو من خلال ممثليهم، وفي إدارة التغيير فان هذا التوقع يبرهن على ضعف أو قلة أهمية تفاعلهم، ومن المفيد التفكير في توسيع دائرة "المتعاملين" من أصحاب المصالح مثل المنظمات والناس المتعاملين بصور مختلفة مع المنظمة قيد الدرس، والعملاء هم المتعاملون الأهم من أصحاب المصالح والتعلم منهم في تحضير متطلبات التغيير الأساسية، والمتعاملون الآخرون والسلطات المحلية في المجتمع، موردي الآلات والنظم والمواد الخام، البنوك ومقدمي الخدمات المالية وغير ذلك. وليس فقط ضرورة تقديم مشورة مفيدة بل قد يكون لهم أي اهتمام في المنظمة التي تطبق برنامج التغيير ويفضلون عكس اهتمامهم على طبيعته وأهمية المتعاملين معهم.

الإطار 4.4 عشرة أنماط ادارية متداخلة، من عدم المشاركة الى المشاركة الكاملة

لا شيء None: لا يوجد مشاركة او تفاعل، حيث يفاجىء الناس بسرعة إذا سألهم المدير عن حل مشكلة ما، لأنه يدفع لهم مقابل "العمل" وليس مقابل "التفكير". لذلك فإن المديرين يرسلون لهم القرارات.

1. الأتوقراطية المقنعة Persuasive autocracy: هناك اعتراف بأن جهد بيع مشروع أو حل قد أخذ بعين الإعتبار، وسيدرج إذا توفر المال والوقت.
2. الإستشارة Consultative: حيث يسأل المدير عدة أسئلة ليحصل على عدة أفكار بقدر الإمكان، ولكن وضع المعايير والأوزان والتفاصيل تترك داخليا للمديرين.
3. رقابة رد الفعل Reactive control: تلجأ المنظمات الى الآخرين في القياس والمقارنة وتقييم الأداء الخاص بالرضا عن الأنظمة، مجموعات المواطنين، المجالس التنظيمية، مراجعة الأقران، وغير ذلك. وكلها طرق للمشاركة، أما قضايا السياسات فتذكر بالمناسبات.
4. المساومة Bargaining: تكثر الخصومة ويضعف تفاعل الهيكل الرسمي باعتباره مبني داخل العمليات العادية.
5. الرقابة المتوقعة Anticipatory control: تفحص المنظمة بوعي أفق امكانيات حوادث المستقبل، ويسمح للمجموعات ان تقدم تقارير معلوماتية (بحثية)، والتي قد تحتوي على مؤشرات التطوير، ويستطيعون تطوير البدائل تجاوبا ورقابة على المستقبل.
6. تصميم مشترك Joint determination: عادة ما تكون القرارات مشتركة، وهناك تبادل للافكار داخلي وبشكل مستمر بين الذين يغيرون مع تحمل المسؤولية لعمليات النظام والعاملين به. وتقوم الإدارة بهذه الطريقة لأنها تعتقد أنها مرغوبة وأن العاملين لا يؤكدون استمراريتها، ولكن معظم المتعاملين من أصحاب هذه المصالح يستثنون من هذا الجهد.
7. المتعاون الداعم Supportive collaboration: يكون الجهد هنا منظما ورسميا مع توضيح مسؤولية القرار (مثال: مجموعة مقدمي المشورة، المواطنون، المفوضيات).
8. مجموعات العمل الدائمة Permanent work group: يجتمع الموظفون والمديرون بانتظام (عادة ما يكون خلال ساعات الدوام الرسمي)، ويبحثون في حل كافة أنواع المشاكل الظاهرة وفي أي مجال من مجالات الإهتمام.
9. تصميم ذاتي كاملة Complete self-determination: يتقاسم مجلس ادارة عمل مشترك و الادارة والموظفين أو عدة جماعات مشتركة مسؤولية صناعة القرار (الميزانيات، منتجات جديدة مكاسب وخسائر، تطبيقات سياسات الموظفين، وغير ذلك).

Source: G. Nadler and S. Hibino: Breakthrough thinking: The seven principles of creative problems solving (Rocklin, CA, Prima Publishing. 1994) pp. 283-284.

إدارة عملية التغيير

يتطلب التغيير قيادة، ومن الطبيعي ان تكون القيادة من المديرين الذين يتحملون مسؤولية إدارة العمليات في مؤسساتهم، وهذه القيادة ضرورية حتى لو أوكلت عملية التغيير لمستشار وأن منهجه المتخذ هو عالي المشاركة، فإذا رأى خبيراً انه لا فائدة وانه تم إبعاد التغييرات إلى مستويات الإدارة الدنيا أو إلى دائرة العمليات فان هذا يدل على أن التغيير ليس من أولويات الإدارة وأنها غير مهتمة بالتحضير اللازم للتغيير.

وهذا بالطبع يؤكد انه يجب على الإدارة استيعاب كل من اعادة الهيكلة، واعادة التنظيم و المنتجات الجديدة، والاندماج مع شركات أخرى وغيره من التغييرات الرئيسية، سواء في القياس أو العمليات أو روتين النشاط اليومي في المنظمة، ويمكن أن تكون هناك منافسة للموارد النادرة، ويريد بعض الناس العمل على التحضير لتغيير رئيسي مع تنفيذ الأعمال الحالية، كما يمكن للمستشار أن يسهل أدوار المدير ولا يقوم بإدارة التغيير بالنيابة عن المدير.

ونؤكد ما ذكر هنا بأن على الإدارة يجب أن تقرر طرق قياس التغيير. أن تقرر تغييراً معيناً، وهذا التغيير يتطلب القيادة التي تقرر مدى كثافة وشدة تدخلها المباشر. وحسب درجة تعقيد التغيير فإنه يجب التحضير له لما له من أهمية في مستقبل المنظمة، وهذا هو المعيار الرئيسي في المؤسسات الكبيرة. ولا يستطيع الخبراء شخصيا التفاعل مع كل التغييرات، حيث هناك تغييرات يمكن أن يكونوا مسؤولين عنها شخصيا أو يجدون طريقة ملائمة (واضحة أو مخفية) لتقديم وعرض الدعم، كما أن، إعادة الرسائل القوية من القيادات هي المحفز في جهد التغيير.

ويجب أن يكون نمط القيادة ثابتاً مع الثقافة المؤسسية وما تم اختيار التوجه إليه نحو التغيير حسب الوضع المعطى. كما يجب التسريع بالتغيير ونضج الناس الفاعلين، وهنا فإن التوجيه او الإخبار هو نمط قيادي مناسب للتسريع للأفراد ذو النضج الأقل، وبالمقارنة مع النمط البطيء فإنه يجب إعطاء المتابعة الحثيثة لأفراد يعرفون الإطار العام لعملية التغيير ويضعون الخطة الضرورية للتنفيذ[4].

دور المبتكرين ووكلاء التغيير

يتطلب التغيير بداية ناجحة، وان اتخاذ القرار الصحيح في ماذا سيتغير ومن المسؤول ليس كـافيا. ويجب أن يتوفر أفراد ذو عقول ابتكاريه، يسعدون بالتجربة، يرون المستقبل، ويعتقدون أن التغيير ممكن ويؤثرون على الآخرين ليس بالكلام عن التغيير بل بعرض الإنجازات، وهؤلاء المبتكرون، المحركون البارزون، الأبطال، الرواد، كما يسمونهم في الوظائف الإدارية مصممو الهندسة، مختصو التسويق، منسقو المشاريع، هم مشرفون وعمال ذو خبرة أو آخرون

إن المنظمات المهتمة بالتغيير يجب أن تشجع الابتكار، الخبرات و الريادة. ولادارة ذلك: فانه لا يعني إجازة مغادرة من العمل الروتيني والتقليدي والدخول بدون مخاطرة. ولكن يجب إعطاء الفرصة بشكل متعمد للموظفين المبتكرين ومراقبة أعمالهم والعودة إلى أمثلتهم التي قدموها لمعرفة أيها في قدرة المنظمة على تحقيقه.

يلعب المبتكرون والرواد أفرادا وجماعات دورا بارزا في النجاح الاستراتيجي للتغيير المؤسسي. وهؤلاء هم وكلاء التغيير في المؤسسة ويبقون في وحداتهم حتى يبدأ التغيير، وقد يصبح بعضهم مديرين لوحدات جديدة مسؤولة عن منتج جديد أو خدمات جديدة أو منسقون مع مشاريع التطوير، أو مدربون أو مستشارون داخليون يساعدون الأفراد أو الجماعة لصنع التغيير اللازم.

ويتم لعب أدوار مختلفة من قبل نوعين من وكلاء التغيير: أولئك الذين يهتمون بالنواحي الفنية وينتجون أفكارا فنية دون التحول إلى فرص الأعمال، وهؤلاء الرواد والقادة الذين يساعدون الإدارة على تطبيق التغيير والتي تتطلب تفاعلا نشيطا من عدد من الناس أفرادا أو جماعات.

يمكن أن تعتمد استراتيجية التغيير المؤسسي كليا على القدرات والكفاءات الداخلية، وعلى المديرين والكادر المتخصص الذي يستطيع أن يلعب دور وكيل التغيير، أو تعتمد البديل لذلك وهو جلب وكيل تغيير خارجي كالمستشار مثلا. وهذا إقرار إداري مهم يؤثر على كل عملية التغيير، حيث أن المستشار ليس فقط مقدما لكفاءات فنية غير متوفرة أو وجهات نظر بديلة، ولكنه كما نعرف سيكون مؤثرا بحضوره وسلوكه على التغيير، وقد يؤثر المستشار على سلوك كل فرد في المؤسسة والعوامل الرئيسية لهذا التأثير تعتمد على:

- ملف المستشار (المعرفة والخبرة والشخصية يجب أن تكون كلها مقبولة ومحترمة من قبل الأشخاص الذين يساعدون على التغيير).
- نموذج الاستشارة لاختيار المساعدة في التغيير (وكما نوقشت في الفصل الثالث، حيث هناك نماذج عديدة والسؤال هو: أي النماذج الأكثر تأثيرا ورغبة على النظام الإنساني).

الثقافة المؤسسية الداعمة للتغيير

من السهل الاحتفاظ بخطوة نحو بيئة التغيير وجلب مؤثرات التغيير إليها، إذا كان للتغيير مكان بارز في الثقافة المؤسسية، وإذا لم يعتبر انه استثناء، وهذا يتطلب ترتيبات خاصة في كل على حدا.

إن شركات التكنولوجيا العالية في الإلكترونيات والحقول الأخرى تعمل في بيئة ثابتة التغيير، ويفهم الناس أن هذه ميزات هذا القطاع لمن يريد العيش معه، والخطوة المطلوبة للتغيير في المنظمات الأخرى ليست الى هذا الحد. وعلى كل مؤسسة أن تحدد ما هي خطى التغيير المطلوب في القطاع الذي تعمل فيه، وتتعامل معه كقيمة عامة توزع ما بين الإدارة والكادر وهذا يساعد على التوازن في التغيير والاستقرار ويقلل التغيير غير المخطط ويتجنب التغيير من أجل التغيير.

يجب أن يعرف الناس فيما إذا كانت الإدارة مشغولة، وأين يجب أن يركزوا جهودهم لتحسين الأداء الفردي والجماعي، لتجنب تشتت الموارد، ومساعدة الشركة في المكان الضروري للمساعدة، وعلى كل فان كل فكرة مفيدة يجب أن تفحص حتى لو لم تكن ضمن الأولويات.

ولتقييم التغيير وتحقيق متطلبات المنظمة التي تخطو نحو التغيير، فعلى الناس أن يعرفوا أن المنظمة دفعت للحصول على التصرف الإيجابي للتغيير وأنها تسعى للتغيير المفيد، والخلق والإبداع قد يكافأ

ماليا، ويعمم عليه ويروج له، وكل ذلك يجعل الوظيفة اكثر اهتماما بتقديم التطوير وفرص التطوير الذاتي وما إلى ذلك. وبالمقابل على الناس أن يروا أن المؤسسة لم تدفع لتحافظ على الوضع، أو تقاوم التغيير والإبداع.

إن القيم والتصرفات ومعايير الجماعة تبني ثقافة المؤسسة وتطويرها خلال عدد من السنوات) أنظر الفصل الخامس). وفي حالة إنشائها فليس من السهل تغييرها ولكنه ليس مستحيلا التأثير عليها للتغيير. لذلك إذا كانت ثقافة المؤسسة تكوّن معوقات رئيسية للتغيير أو أنها لا تحرض على سرعة تغيير بيئة التغيير، فانه على المديرين والمستشارين أن يركزوا على الثقافة المؤسسية قبل كل شيء.

3.4 كسب الدعم للتغيير

إن حصول اثر التغيير وتحقيقه في المؤسسة جراء دعم الأفراد العاملين فيها هو أحد أهداف هذا الفصل، وقد تكون هذه مشكلة معقدة جدا حيث يشعر المديرون والمستشارون بعدم قدرتهم على إقناع الناس لتقديم الدعم المتوقع. وبين الأخطاء المرتكبة من قبل الإدارة يمكن إضاعة الدعم واعطاء فرصة للمقاومة، واصلاح هذه الحالة يمكن أن يكون هدفا هشا.

ان دعوة الناس للمشاركة في جهد وأنشطة التغيير في كل المراحل، هي الطريقة لكسب الدعم وتقليل المقاومة وتساعد على خلق الجو من الثقة الذي يشعر الناس به انهم مالكوا التغيير المعروض، سواء أتت الفكرة من الإدارة أم من المستشار الخارجي، فإنها داخل الجماعة واذا سارت الأمور بطريقة خاطئة، فلن يتم البحث عن المذنب من لاشيء، بل سيتم فحص الأسباب ورغبة المساعدة في إعادة تعريف التغيير المقترح.

إثارة الاهتمام لضرورة التغيير

هناك طرقا غير محددة لإثارة اهتمام الأفراد والجماعات لضرورة التغيير، (أنظر البند 6.3 للطرق المختلفة المؤثرة على نظام العميل المشروحة)، وعلى كل حال هناك طريقتان مجربتان مهمتان للمستشار.

الطريقة الأولى والأكثر تأثيرا لجلب الاهتمام الحاصل عندما يصاب الناس ب القلق، وفي حالات خاصة، فان تقديم حالة قلق متطرفة ذات تأثير لا يذكر فمثلا: (سيتم إخلاء مبنى بسرعة اذا تم ابلاغ بوجود قنبلة فيه) وعلى كل حال فان الاستخدام المستمر لمنهج القلق العالي الوتيرة سيؤدي إلى هزيمة ذاتية ويتجاهل المستقبلون عادة بعض التهديدات، وخصوصا إذا لم تقع الأحداث المزعومة.

وعلى الرغم من استخدام تأثير القلق بحده الأدنى فان أداة الإثارة ستبقى لفترة أطول، وخصوصا جمع النجاحات لاستخدام القلق في أخذ الاهتمام إلى احتياج معين (مثال عملية عدم التجميد المشروحة في بند 1.4) و المتابعة من خلال الاجتماعات لتقديم الحل لهذه الاحتياجات.

وتدعى الطريقة الثانية عملية الخطوتين للمعلومات، والفكرة الرئيسية هي ان قبول ودرجة تأثير

التغيير يحصل كنتيجة مضاعفة لأثر تدفق المعلومات.

أكدت نتائج بحث مفصل أن الناس يفضلون ان يروا اثر التجربة من خلال منهج جديد، ووضع معايير محددة، ويسمى هؤلاء الافراد "المعزولون" وهم الذين يميلون الى التكنولوجيا العالية، والقراءة الواسعة للموضوعات المختارة، لحضور اجتماعات و مؤتمرات بشكل متكرر والسفر للأطلاع على مخططات جديدة. ويمكن اعتبار مجموعتهم شيئا قريبا من (السواعد) ومن المفاجاة انهم لا يحبون التاثير على الاعضاء الاخرين في مجموعتهم مباشرة.

وعلى الرغم من هذا، فان أنشطة هذه المجموعة الفنية المعزولة تبقى تحت نظر وملاحظة شخص من نوع آخر والذي يضع المعايير لهؤلاء المعزولين. والذي عادة يطلب انتشار الفائدة في الحقول الأخرى، ولا يملك نفس الوقت المتاح للتجريب واختبار الطرق الجديدة بعمق. وهذا النوع الثاني من الاشخاص يعرف بأنه "قائد الأفكار" ذو تأثير على الجماعة واكثر منها. بالاضافة إلى المعرفة الفنية، وعادة هذا النوع من الاشخاص له موقع اجتماعي في الحياة المدنية.

تقليديا، ولتتبع دورة الحياة للإجراءات الجديدة المطبقة، يظهر ان المخطط الجديد هو التوقع الاول، إلى جانب احتمال اختيارات اخرى من المعزول، واختيار بدائل مجربة ذات تكنولوجيا عالية. ويطبق قائد الافكار في مراحل متأخرة فكرة جديدة، اذا اقنع المعزول الذي قرر تطبيقها حسب المنهج الجديد. وبعد ذلك فان مرحلة التغيير تتفجر كورود قائد الافكار والذي يطبق المنهج الجديد. وهكذا فانه متى يتم وضع التغيير كحالة قوية يتم التركيز عادة على مكونات التكنولوجيا العالمية لجذب واقناع المعزولين وقادة الافكار والذي يكون في الاوضاع الاعتيادية مساعدا في التاثير والاقناع للاعضاء الاخرين في المجموعة.

تحصيل الدعم لمقترحات متخصصة

اثير اهتمام المستمعين مرة، في البحث عن التغيير، ثم أتى الوقت لتطوير الرغبة في التغيير المقترح. وفي المعلومات المقدمة والاختيارات المعززة للمقترحات المعطاة حسب المخططات والبديل الامثل، فانه لابد ان نذكر بعض الامور السلبية للمخطط المقترح بالاضافة إلى الفوائد الايجابية.

وتعطينا التجربة التالية حالة تاثير المعلومات المقدمة ويضعف ذلك أي إعتراض قد يرفع بتاريخ لاحق: فاذا قدم مقترح B ليحل محل مقترح A سيكون التتابع التالي: -

1. تقديم قائمة كاملة من ايجابيات وفوائد مقترح B.
2. ذكر العوائق الواضحة والحقيقية لمقترح B.
3. وصف مكثف لقائمة الفروقات في مقترح A.
4. ذكر اهم اوجه ايجابيات المقترح A.

ان متابعة هذا التقديم سلبا وايجابا للمقترحات المقدمة، سيؤدي بالمدير أو المستشار لوضع الخلاصة، ولماذا سيختار أي منهما، واذا طبقت لماذا سيكون المقترح المختار هو الاكثر نجاحا.

تركيب شخصية الجمهور

من الصعب رقابة مجموعة كبيرة من الناس عند التعامل معهم في نفس الوقت، بينما تكون هناك فرصة عند التعامل مع الافراد او المجموعات الصغيرة للإستفادة من اعضائها كمعززين لعملية التغيير. يؤثر الافراد المتوازنون والمتمتعون بالثقة واحترام الذات على الاخرين الذين لا يتمتعون بهذه الصفات. ويكون لهؤلاء الأفراد تأثير كبير عن طريق المعلومات المتفائلة أكثر من هؤلاء المتشائمين ذو الاثر السلبي، وعلى المستشار تسجيل الفرص الداعمة لعملية التغيير من الاشخاص الذين يعالجون باحترام الذات اهتمام الاخرين، أو عن طريق النتائج المتفائلة، ويدعم هؤلاء الافراد مقترحات المستشار من قبل الجماعة.

شبكة الاتصالات غير الرسمية

تظهر الاتصالات ذات المستوى العالي للتأثير السريع على الجمهور منحى التصرفات المتغيرة. اذا سمعوا عرضيا بالمعلومات، او تسربت عن طريق شبكة الاتصالات غير الرسمية اكثر منها اذا تمت عن طريق القنوات الرسمية، وتزدهر الاشاعات عند غياب الاتصالات الرسمية، والتي تحصر عادة وتمرر بالطريق الرسمي الذي غالبا ما يستخدم نفس شبكة الاتصالات. حتى المعلومات الاساسية المتعلقة في برنامج ما غير مؤكدة ستؤثر على سلوك الافراد بطريقة اكبر، فيما اذا تم الاعلام عنها بالطريقة الرسمية وعن طريق الادارة. وبالمناسبة فإن كلا القنوات الرسمية وغير الرسمية يجب ان تعزز الرسالة.

معالجة اعتراضات التغيير

ان القدرة على ادارة ومعالجة الاعتراضات للمساعدة في التغيير، هي المهارة الاساسية اللازمة. وبشكل عام، فانه يمكن تصنيف المعترضين بين حاد، ومتوازن.

ويشمل المعترضون الحادون الاشخاص الذين يطلبون التحديد المتخصص واسئلة مفصلة تتعلق بعملية التغيير ويميلون إلى الاعتراضات الصادقة والتي تؤكد على ان التغيير المقترح سيكون عادلا ويدخلون ايضا في مناقشات منطقية لذلك. ويشمل المعترضون المتوازنون الاشخاص الذين يعممون ويوسعون الامور قيد المراجعة. هؤلاء عادة يصعب اقناعهم ويكون اهتمامهم غالبا بشكل الإعتراض اكثر منه من محتواه.

وتؤكد الاعتراضات والمقاومة وبعدة طرق مختلفة: رسائل غير شفهية مثل الاشارات، تعبيرات بالوجه محاولات معادة لتجنب مناقشة الامور مع المدير او مع المستشار، وقد تكون هذه الطريقة اكثر اهمية من الكلام، وبشكل عام إذا احس المدير بخبرته او (المستشار) بالمعارضة للتغيير المقترح، فعلى المدير ان يرسل رسالة عاجلة لتبديد شكوكهم او تخوفهم عن طريق وضع الاعتراضات بشكل رسمي وتحليلها، وقد يكون فعلا هناك ضعف في المخطط للتغيير او نقص في المعلومات المقدمة للناس عن التغيير المقترح، وقد يعكس ذلك كره سلوك المدير أو المستشار او رسالة خوف عاجلة من المقاومة والتي تحتاج للمناقشة معها.

وعندما يعالج المستشار اعتراض متخصص، فمن المفيد ان يعيد الاعتراض ويضعه بصيغة مكتوبة،

وتقسيمه إلى أجزاء، ومعالجة كل جزء بطريقة منفصلة، بدلا من محاولة معالجة المشكلة بشكل كلي. وهذه التوصية للبدء في الأمور غير المتفق عليها والتي قد تصل إلى طريق مسدود. ومن الافضل اعادة صياغة الاعتراضات غير المتفق عليها في اهداف متعلقة بالتغيير الجديد المقترح من اكمال المناقشة في كلمات المعترضين الاصلية والعاطفية. وعلى المستشار ان ياخذ الفرصة بشكل متكرر ويلخصها. ويعود إلى اجزاء الاعتراض والتي تم الاتفاق عليه قبل اكمال النقاط الجديدة. وفي حال الوصول الى طريق مسدود في هذا الموضوع، قد تساعد اعادة صياغة الإختلاف بطريقة موضوعية لأن المعترض غالبا ما يكون قد استخدم كلمات عاطفية أصلا.

فاذا اكمل المستشار دون ان يكون لديه المعلومات الصحيحة،عليه ان يقبل بالمعلومات الجديدة من المعترض، ثم يعد بادخالها في تاريخ لاحق. ولا يجوز للمستشار أن يهمل القيام بذلك.

4.4 ادارة الصراع

عندما تصبح اعتراضات التغيير "صراع داخل الجماعة" فان مشاكل مختلفة تتطلب معالجات خاصة. ويحدث هذا اذا قدمت لجماعة طريقة للتطبيق أو أسلوب للعمل سبق تطبيقها من جماعة اخرى. فاذا رأت المجموعة انها مهددة فانها ستوقف ترتيب وتماسك الاعمال، وستصبح المجموعة متسامحة في القوانين الموضوعة من قبل قادتها. وتظهر اشارة العداوة من مجموعة إلى مجموعة اخرى وخصوصا اذا كانت المواجهة بين "رابح وخاسر". وتصبح الاتصالات صعبة ومشوهة، وكأن كل مجموعة ستحضر لإبراز مظاهرها الإيجابية وسلبيات الأخرى "العدوة".

تتطلب الاستراتيجيات الأساسية التقليل من "الصراع داخل الجماعة" (الإطار 5.4)، و وضع أهداف لكل مجموعة، والتي ستوافق عليها، وتضمن اتصالات مقبولة بين الجماعات. ومن المفيد تعريف "العدو" العام - وهنا يتم وضع الهدف المشترك ويتم التركيز على الاحتياجات والأهداف المشتركة. وتتم اعادة صياغة الانظمة لاتصالات أكثر تاثيرا إذا كان ممكنا، وتقوم المجموعات بعرض انشطة قوية وعنيدة لتعزيز التعاطف والفهم المشترك.

5.4 الترتيبات الهيكلية والتدخل لمساعدة التغيير

منذ ما حمل المدير/ المديرة مسؤولية ادارة التغيير في مؤسسته أو وحدته، وقرر أن يأخذ / تأخذ بهمة ونشاط جهد التغيير الخاص شخصيا، ويتدخل مباشرة بالتعاون مع باقي الكادر عند الضرورة، فإنه في بعض الحالات لا يتم عمل ترتيبات هيكلية خاصة، ويطبق كل من المدير والكادر التغيير المقترح منفذين واجباتهم آنيا.

وعلى كل حال، ففي حياة المنظمات التطبيقية يتم استخدام الترتيبات الهيكلية الخاصة والتقنيات المتداخلة، لتطبيق التغيير الذي يكون متطلبا للأسباب المحددة التالية:

1. قد يكون الهيكل التنظيمي منظما باتجاه العمل، بحيث لا يستوعب أية أهداف اضافية لاسباب فنية وخاصة ارتفاع عبء العمل.

الإطار 5.4 كيف ندير الصراع

خلال التخطيط او تطبيق التغيير داخل الافراد وداخل الجماعات, قد يتطور الصراع لعدد من الاسباب: -

- ضعف الاتصالات.
- عدم الموافقة على الاهداف والنتائج.
- عدم الموافقة على طرق التدخل المستخدمة.
- الاختلافات على سرعة التغيير.
- مقاومة التغيير.
- الخوف من فقدان القوة والتأثير.
- المنافسة على الموارد.
- عدم احترام الالتزام.
- رفض التعاون.
- الاصطدامات الشخصية والثقافية.
- ضعف الاداء والكفاءة.

وقد لخص جوردون ليبيت Gordon Lippitt المبادئ الرئيسية لقرار الصراع بين الاشخاص من خلال المصطلحات التالية:

الانسحاب التراجع عن حالة الصراع الفعلية أو المحتملة.

السلاسة التركيز على مناطق الاتفاق، وعدم التركيز على الاختلافات بعد الصراع.

التوافقية البحث عن الحلول التي تجلب معها درجة من الرضا من الجهات المتصارعة.

الاجبار ممارسة وجهة نظر شخص على شخص آخر غالبا ما تفتح حالة المنافسة (ربح و خسارة).

المواجهة التوجه المباشر في حل مشكلة عدم الاتفاق بين المجموعات المختلفة في وقت الاختلاف من خلال المواجهة لحل مشكلاتهم.

وكقاعدة فان شخصنة الصراع بتأكيد المناقشة لن يؤدي إلى إظهار صحة طرف على آخر، والتركيز على الاشياء غير المتفق عليها، والانسحاب يجنب هذه الأمور، ويمكن ان يكون الحل الاستراتيجي مؤقتا هو شراء الوقت للسماح للأطراف بأن يهدأوا. واجبار السلطة على استخدام القوة قد يسبب استياء. وفي الحالات القصوى حيث وضوح الاتفاق فلن نصل اليه بالتفاهم. اما السلاسة فلا تعتبر شيئا حقيقيا ولكنها تسمح لعملية التغيير بان تكتمل في اماكن الاتفاق على الاقل. اما المواجهة عموما فينظر لها بانها الاكثر تأثيرا بين منهج حل المشكلات وفحص البدائل المتاحة والبحث عن احسن بديل للاتفاق. واخيرا فان تطبيق سلوك الرابح من جهة والخاسر من جهة اخرى فانه كما يضع الكاز على نار الصراع.

المصدر: التجديد المؤسسي لجوردون ليبيت 1982 Gordon Lippitt: Organizational Renewal pp 151-155

2. صلابة ومناقشة ومقاومة التغيير يمكن ان تكون متجذرة بشكل قوى على الهيكل الموجود. ويمكن ان يكون من غير الواقعي التوقع انه يمكن ان يخلق ويدير تغيير اساسي.
3. يمكن ان تكون هناك رغبة في عمل التغيير على مراحل في بعض الحالات، أو لتجربته على وحدة اقل (محدودة) قبل أخذ القرار بشكل نهائي.
4. على الإدارة في بعض الحالات أن تبحث عن الوضع الملائم لمشاركة الأفراد أو الجماعات في جهد التغيير، "ويحتمل مشاركه كادر من وحدات تنظيمية مختلفة"، لإنشاء حالة للتغيير، واكتشاف المعارضة والمخاطرة، كما تطور وتقارن الحلول البديلة وتدعم الحل الذي يتم اختياره.

هناك الكثير من الترتيبات الهيكلية والتداخلات التقنية لإدارة وتسهيل جهد التغيير للأفراد والجماعات والمنظمات ككل. وفي هذا البند ستتم مراجعة الترتيبات والتقنيات التي يمكن أن تنطبق على أغراض مختلفة ولمراحل مختلفة من عملية التغيير.

وتعتمد كثير من التقنيات المساعدة على التغيير العلوم السلوكية، وتركز على التغيير في التصرفات/ المواقف والقيم لدى سلوك الفرد أو الجماعة. وعلى كل أنه في العقود الحديثة سنشهد تحولا في التكنولوجيا والتغيير المخطط، وتنتقل هذه التكنولوجيا من التركيز على بناء الفريق والعلاقات داخل الجماعة، والرغبة في التركيز على التشخيص وعمليات خطة العمل، الى التوافق مع بيئة المنظمة بشكل كامل، وتصميم طرق التشخيص المؤسسي وتطبيق برامج مكثفة للعمل، وإعادة الهندسة والتحول المؤسسي (أنظر ايضا الفصل 22). ويكون ذلك أساسا لنمو وفهم لحقائقه كمنهج أنشئ على العلوم السلوكية في الماضي، كما يجب أن يحدد طريقه مكثفة لرؤية المنظمة والعمل مع كل العناصر والنظم الفرعية وتداخلها في بيئة المنظمة[5].

إن تجارب الشركات التي نجحت نجاحا كاملا في تحديات برامج التغيير، وعرض الرغبة في الجمع بين التقنيات المرنة / برامج الكمبيوتر للتحريض والمساعدة على التغيير (معتمدين على منهج العلوم السلوكية والرغبة في التحسين لدى سلوك الأفراد للتغيير وتسجيل مشاركاتهم النشيطة) مع تقنيات الآلات(Hard)، (أي الرغبة في تحديد المشكلة وضرورة التقييم، التكرار والتنسيق ووضع الموارد، ورقابة الجودة والمتابعة وأي مقاييس أخرى للنوايا الحسنة والمشاركة الكاملة في جهد التغيير والتي تلتف على التشويش).

إن المنهج والطرق والتقنيات الحالية للمساعدة على التغيير المؤسسي تعتبر رائعة، وقد تم تحديد أكثر من 300 منها عن طريق المسوحات وهذا الرقم يكبر أيضا، ولدى عدة مستشارين سلّة من إدارة التغيير الكلاسيكي وطرق تحسين الأداء وتقنياته، ولم يتم وصف هذه العوامل في أية أدبيات، بل هي معروفة ومتاحة كتقنيات يملكها العميل، وفي حالات أخرى فإن التقنية المستخدمة هي التقنية العامة، ويمكن تقديمها بأسماء مختلفة، فإذا اقترح المستشار استخدام تقنية غير معروفة، فإن على العميل أن يسأله لشرح ما هو الأمثل في هذه الوسيلة وكيف ترتبط مع الوسائل أو التقنيات المعروفة، وفي الحقيقة على المستشار أن يأخذ المبادرة ويعطي التفسيرات لأي تقنية يقدمها للعميل.

ويحدد هذا الفصل مراجعة قصيرة ومختارة للوسائل الأكثر شيوعا ولقرارات أوسع يمكن للقارئ أن يرجع الى مراجع عن إدارة التغيير، إدارة المشاريع، التطوير المؤسسي، العمليات الاستشارية، أو السلوك المؤسسي أو علم النفس. كما إن منهج وطرق إدارة التغيير قد شرحت في الفصول 3، 8، 9، 10،20 و 22 من هذا الكتاب.

الترتيبات الهيكلية

تستخدم الترتيبات الهيكلية لتقديم وضع المنظمة بشكل ملائم لأي جهد أو مشروع تغيير خاص، واستخدام طرق للتغيير.

مشاريع ومهمات خاصة

إن هذا النموذج عام جدا، ويعطي الشخص أو الوحدة داخل الهيكل مهمة إضافية خاصة كمهمة مؤقتة، ويمكن أن يعطي موارد إضافية لهذا الغرض إذا كانت الموارد المتوفرة على الهيكل الحالي غير كافية. ولاستخدام موارد إضافية وأخذ القرارات الأبعد عن سلطاته، فإنه على مدير المشروع أو المنسق العودة الى المدير العام الذي أعطى المهمة، وهذا في الحقيقة هو تحويل الترتيبات بين الهيكل القديم العام والهيكل الخاص.

مجموعات مؤقتة

تستخدم مجموعات العمل أو قوات المهمة (فريق المهمة) Task Force وما شابهها من ترتيبات كحالات مؤقتة ومتكررة، إما من خلال مرحلة واحدة من مراحل التغيير (لإنشاء ضرورة التغيير، تجميع أفكار جديدة، اقرار الأولويات أو تطوير البدائل) أو من خلال العملية كلها للتخطيط والتنسيق ويجب أن يكون لدى المجموعة اقتناع واضح ومحدد للهدف.

إن اختيار أعضاء المجموعة مهم جدا، ويجب أن يكونوا قادرين ويريدون عمل شيء في المشكلة المطلوب تركيز التغيير عليها، وغالبا ما يأتي الأعضاء من وحدات تنظيمية مختلفة، وخاصة إذا كان جهد التغيير يركز على عمليات متقاطعة بين الوحدات. ويجب أن لا تكون المجموعة واسعة جدا، ولدى أعضائها الوقت للمشاركة في مجموعات العمل. وغالبا ما يفشل أعضاء قوات المهمة Task Force بسبب انشغالهم، والذين يعطون الأولوية لتنفيذ أعمالهم قبل التفكير بالتغيير، وتفشل أيضا إذا أعطيت المهمة لأفراد سيفرضون وجهة نظرهم على المجموعة.

والفضل لتقدم تكنولوجيا الاتصالات الحديثة حيث يمكن للفرق والمجموعات أن تعمل بكفاءة في مناطق جغرافية منتشرة أو في المنظمات الدولية، حيث يمكن استبدال تكاليف السفر وتعبه بالمؤتمرات الهاتفية والوسائل الأخرى مع الاحتفاظ بضرورة الاتصال الشخصي عندما يكون ذلك ضروريا.

يجب على المجموعة أن تحدد الوقت وخلق رزنامة العمل حيث تتوقف قرارات المجموعة عن التنفيذ، إذا لم يكن هناك قرار إداري باكمالها، وهذا يجنب بطء عمل المجموعة وغياب الأعضاء عن حضور الاجتماعات.

ويمكن للمجموعة أن تستخدم رئيس وهذا قد يكون مستشارا أو شخصا معينا من الإدارة، وليس رئيسا للمجموعة ولكنه سيحرك المبادرة بعد المناقشة معه. وقد تقرر المجموعة أنها ليست بحاجة الى رئيس.

ويجب أن تكون مخرجات المجموعة محددة كلما استطاعوا ذلك، وذات علاقة مباشرة بالمشكلة، ويمكن مراجعتها.

الاجتماعات

يمكن استخدام وتصميم الاجتماعات أو ورش العمل لأغراض عدة في إدارة التغيير. ويركز الاجتماع كعلاقات تداخلية على دعم التغيير، ويمكن وضع أفراد مختلفين للعمل معا على المشكلة وجها لوجه، ويكون التركيز دائما على الهدف الذي يتوافق مع ثقافة المنظمة. وفي حال فوز الإدارة الاستبدادية. وتعرف المجموعات أنه سيتم تجاهل وجهة نظرهم في النهاية. فإن الاجتماعات لمناقشة التغيير ستحقق القليل فقط.

من المهم أن يخلق المدير أو المستشار الجو المناسب للتغيير، ومحتمل هنا أن يعقد الاجتماعات على (أرض محايدة)، والذي ليس لأحد المجموعات فيها تقدما عن الأخرى، ويلعب المستشار دوره خلال الاجتماعات في التوضيح المبكر كلما استطاع ذلك، وهذا الدور الأساسي هو دور المسهل وملاحظ العملية، ويكون لدى المستشار تقدما أو قيمة لتعليقاته وملاحظاته. كما يمكن أن يمنع المجموعة من السقوط في مصيدة الشكوى من الصعوبات الحالية، دون خوض التجربة في المقترحات التطبيقية للتحسين. ويمكن استخدام الاجتماعات أيضا للمناقشة بدون المستشار. وعندما يحصل ذلك، فإن الدور الأكثر أهمية والتوقعات لهذه اللقاءات يجب أن تحدد الأولويات بوضوح قبل الاجتماع.

التجارب

تستخدم التجارب لفحص عملية التغيير، أو فحص نتائجها على مستوى محدود، فمثلا: خلال فترة قصيرة (عدة أشهر) أو على وحده أو وحدتين في المنظمة، يتم تجربة: مرونة في ساعات العمل، أو سلم جديد للمكافآت على وحدات مختارة.

ويمكن تطبيق تجربة حقيقية من خلال رقابة العمليات ما قبل وما بعد باستخدام وحدتين أو مجموعتين أو أكثر، ويجب أن يتم عرض المعايير المتشابهة (والمحتمل صعوبة تحقيقها علميا) وتجمع المعلومات لكلا المجموعتين، والتغيير يحصل في مجموعة واحدة (مجموعة التجربة) وليس (مجموعة الرقابة) وعندما يتم التغيير - بعد أخذ الملاحظات أو جمع المعلومات - يتم مقارنة النتائج قبل التغيير وبعده، وعلى كل حال - فإن أشهر التجارب هي Hawthorne -، لكن من الممكن أن تؤثر بعض المتغيرات على الأداء [6].

مشاريع تجريبية

يستخدم المشروع الريادي للاختبار على مستوى محدود فيما إذا كانت المخططات الجديدة تعتبر مكلفة أو تتطلب تكنولوجيا، أو أنها تتطلب تغيير اجتماعي وتنظيمي وهل هي مجدية اقتصاديا أم لا، وهل

التعديلات المطلوبة ضرورية قبل وضع المخطط الرئيسي الكبير للتنفيذ. إن الكثير من المعلومات يمكن الحصول عليها خلال فترات المشروع (التحضير والرقابة) ومثل اطلاقه الكامل، وعليه فإن الخطر المتوقع يكون أقل ما يمكن.

ولأخذ النتائج من المشروع التجريبي المقدّم، يمكن أن تعمل بعض الأخطاء المتكررة لعرض التغيير المقترح بأنه مجد وفاعل، وعلى المديرين المستشارين إعطاء اهتماما خاصا للمشروع التجريبي من خلال تكليف أحسن الأفراد للقيام به، وتقديم المشورة والرقابة له مع أحسن خدمة صيانة ". وهنا لا يتم تنفيذ المشروع الريادي في ظروف عادية، بل في ظروف استثنائية خاصة. وعلاوة على ذلك فإن الشروط المقترحة للمشروع الريادي قيد العمل يمكن أن تعمم على برنامج كبير، وفي الغالب فإن هذا غير ممكن، ولعدة أسباب، فمثلا قد لا تستطيع المنظمة تقديم الدعم والخدمات بنفس الجودة للمشروع الكبير وأنشطته، ولذلك فإن التعلم من المشروع الريادي يتضمن مراجعة غير ذات أساس للشروط التي أنجحت المشروع.

وحدات تنظيمية جديدة

تؤسس هذه الوحدات غالبا إذا رأت الإدارة ان تسير قدما نحو التغيير "مثل تطوير وتسويق خدمة جديدة" وان تصمم بوضع الموارد والتسهيلات للمهمة وبشكل سليم. وفي العادة يمكن أن يحصل ذلك إذا كانت ضرورة التغيير موثقة جيدا وأهمية التغيير المتوقعة عالية وتستخدم الموارد التي ستظهر بوضوح خلال الفترة الأولى من إنشاء الوحدة.

يركز كريستنسن و أوفردورف Christensen and Overdorf 7 على تقديم موارد إضافية من خلال تأسيس منظمة جديدة، والتي من الممكن أن تكون أقوى للتكيف مع متطلبات المنظمة داخليا ومقاومة التغيير، ومن السهل غالبا الحصول على موارد جديدة وأكثر من التغيير في العمليات والقيم الثقافية، فعلى سبيل المثال يمكن خلق قدرات جديدة لتسهيل التغييير ومن الممكن ان ينصح المستشار الإدارة لما يلي:

- عمل هيكل تنظيمي جديد يتم من خلاله تطوير العمليات الجديدة.
- إنشاء منظمة مستقلة لتطوير العمليات والقيم الجديدة والمطلوبة لحل المشكلات الجديدة.
- الاستحواذ على منظمة أخرى تتطابق في قيمها وعملياتها مع المهمة الجديدة.

تقنيات التطوير المؤسسي

سنتطرق الى بعض الأمثلة التي تستخدم تقنيات وبرامج من قبل علماء السلوكيات في التطوير المؤسسي (OD)، وتنطبق هذه التقنيات أكثر وأكثر وبطريقة مكثفة ومتعددة لبرامج إدارة التغيير.

بناء الفريق

ويستخدم هذا بصورة متكررة، حيث يوجد من يؤكد أن هناك إفراط في الاستخدام أو انتهاك له. ويعود الميل الى استخدام هذا الأسلوب لجذور الأيام الأولى في العملية الاستشارية. وقد أتت من الفرق

الديناميكية، ونهج المجموعات التي تتحرك بحساسية، حيث هناك عامل رئيسي مفترض في تحسين السلوك الفردي والمؤسسي والذي يدفع من قبل الأفراد الذين يعملون معا في مجموعات. وهذا هام أيضا حيث لا معنى لوجود طريقة وحيدة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الرئيس ومثل أي تفاعلات يجب أن يعتمد على احتياجات التشخيص.

وهناك أيضا اختلافات عدة، وأن منهج بناء الفريق يركز على كيفية القيام بالمهمات أكثر منه على محتويات نطاق عمله، وسيصل الفريق الى الوضع المطلوب ببطء وبعناية، من خلال تفاعل العلاقات الشخصية وبعد العمل، سيتم خلق المناخ الصحيح للحركة.

لا يعتبر بناء الفريق أسلوبا وحيدا مع ان بعض المستشارين يتعاملون معه بهذه الطريقة، وفي عدة مؤسسات هناك رجوع عن أنشطة بناء الفريق.

المواجهة

هناك منافسة عامة على الموارد المحدودة في معظم المؤسسات، وهناك فترات عندما تظهر المنظمة أن لديها موارد غير محدودة، وهذه الفترات ليست طويلة عادة. وتضغط التأثيرات الخارجية باتجاه المحدودية والمعوقات. وهناك أيضا طريقة وحيدة للتعامل مع المنافسة الداخلية محدودة الموارد وهي التجاهل، وهذه الطريقة المجردة تجبر أعضاء منظمات ووحدات مختلفة لابتكار طرق لتخدم عوامل أخرى في المنظمة.وهذا يستدعي نوعا من المواجهة، حيث يواجه الأفراد بعضهم البعض ويأخذون قرارا، ويمكن أن تكون نتيجتها بالتوافقية ربحا للطرفين (Win-Win) ويمكن أن يكون لوحدة أو فرد ربحا لنقطة وتكلفة على أخرى (Win-Lose) وليس بالضرورة أن تكون المواجهة سلبية وتعتمد بالتأكيد على كيفية التعامل معها من قبل الأفراد.

وتكون اجتماعات المواجهة عادة في المنهج الهيكلي حيث يتم اختيار أشخاص للضغط على:

1. تاريخ ومفهوم الأفكار عن التغيير والمنظمات.
2. تحضير قائمة المشكلات الهامة في منظمتهم أو وحداتهم.
3. تصنيف المشكلات في فئات.
4. تطوير خطط عمل لحل المشكلات.
5. مقارنة مقترحات العمل المطورة.
6. التخطيط للتطبيق.

وهناك ثقافات تنظر الى المواجهة كسلوك سلبي، وفي هذا الاعتبار السيء والمواجه للثقافة فانه يجبر الأفراد على اتخاذ قرارات سلبية، وهذا لا يعني أن القرارات التي تم اتخاذها، وليس من خلال المواجهة. إن وضع التطور الاقتصادي يسمح للعمل قليلا مع عامل السلوك الثقافي. ويمكن أن يوجد في أماكن متباعدة مثل اليابان وماليزيا. وعلى المستشار أن يقرر في أي منطقة تكون المواجهة غير مستحسنة أو غير صحيحة.

وعندما تحتاج الى قرار الخروج من المواجهة الثقافية، يمكن للمستشار أن يقدم مواجهة تفاعلية ضرورية ولكن بشكل حذر جدا. وعندما يكون هناك طرف ثالث، فلا تكون المواجهة بين الجماعات أو الأفراد داخل المنظمة وجها لوجه. وبدلا عنها ينشغل المستشار بما يسمى أحيانا (بالدبلوماسية المكوكية Shuttle Diplomacy) ويكون هذا العمل فاعلا عندما تدخل المواجهة مرحلة التدخلات في الخطة بالمرحلة الأخيرة وتجمع فعلا كل الأطراف، وقد تتم معالجة المواجهة بصورة غير مباشرة.

التغذية الراجعة

إن معلومات التغذية الراجعة على مستوى أداء الأفراد والجماعة والمؤسسة، يمكن أن تساعد في بعض التغيير الحاصل على سلوك الأفراد والجماعة. ومهم جداً الحصول على التغذية الراجعة، وقد تعلمنا من الخبرة والبحث على أنه بدون التغذية الراجعة يمكن أن تكون المعلومات بلا معنى، وخاصة عند استخدام المسح لمعرفة السلوك فمن المهم أن يصل تحليل المعلومات المقدمة للأفراد.

كما يجب أن تعامل عملية التغذية الراجعة بحذر شديد، حيث يمكن أن يساء فهم المعلومات الأولية، وقد يؤدي التحليل الى تحطيم بعض الأفراد أو وضعهم في مواقف حرجة، ويمكن أن تتوقع النتائج بشكل واضح لأن بعض الأفراد يحاولون اغلاق أي حركة نحو التغيير.

ومن الناحية الإيجابية، يمكن أن تساعد التغذية الراجعة كثيرا، وأحيانا لا يصل الأفراد في المنظمة أي تغذية راجعة لمساعدتهم على تقييم أدائهم أو تقييم أداء المؤسسة بشكل عام. وعلى المستشار أن يخطط بعناية لكل من عملية التغذية الراجعة ومحتوياتها.

التوجيه والمشورة

تستخدم عموما التداخلات في عملية التغيير كتوجيه ومشورة (أنظر البند 7.3). وغالبا ما تتطلب العملية الاستشارية عندما يبحث الفرد عن المساعدة في تحسين أدائه الشخصي أو علاقاته الشخصية. والطريقة الأساسية للمستشار هي ملاحظة ومراجعة الأداء الفردي، والاستماع للعميل، تقديم التغذية الراجعة عن المشاكل أو أنماط السلوك التي تمنع فعالية العمليات وتعيق التغيير، وتساعد الأفراد لكسب الثقة الذاتية التي تتطلب معرفة جديدة ومهارات وسلوك من خلال تغيير طبيعة الوظيفة والمنظمة.

تدريب وتطوير الأفراد

إن تدريب وتطوير المديرين والكادر هو أداة قوية للتغيير:

- تستخدم ورشات العمل الإدارية – الخارجية والداخلية – لتحسيس المديرين والكادر بحاجتهم للتغيير، ولاتجاهات البيئة والفرص، وللبدائل المختلفة المحتملة لهم ولمنظمتهم، والى أداء أفضل أو الوصول الى أية مقاييس تم الوصول إليها في مكان آخر، ويتعلم المديرون الكثير من خلال ورشات العمل عندما يصف ويناقش المديرون التجارب المختلفة في التغيير المؤسسي.
- يساعد التدريب الأفراد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتتوافق مع التغيير بكفاءة، مثل التشخيص وأدوات حل المشكلات والتخطيط وادارة المشاريع وتقييم التقنيات أو الاتصال ومهارات العمل الجماعي.

- يمكن أن يساعد التدريب المجهز خصيصاً (Tailor Made) في عملية التغيير، وعلى مراحل مختلفة وتقديم المعلومات الفنية الناقصة والمهارات اللازمة، وهذا يساعد المديرين على العمل في الخطوة التالية ويتغلب على الخوف والمقاومة المتسببة عن نقص المعرفة أو الثقة الذاتية.
- ان تدريب وكلاء التغيير الداخلي سيزيد من عدد الافراد الذي يمكن للادارة الاعتماد عليهم في التخطيط وبرامج التغيير.

ويمكن تقديم التدريب الذي يساعد على التغيير المؤسسي من قبل مدربين محترفين (من الخارج أو الداخل) وهم مستشارون في التطوير المؤسسي أو من لهم علاقة في برامج التغيير، ويمكن أن يكون للمشاركين مساهمات هامة مثل تحديد احتياجاتهم والنماذج التي يجب استخدامها أو تشغيلهم في نماذج برامج التعلم التي ستشرح لاحقا. ويمكن أيضا أن يكون التدريب رسميا أو غير رسمي، والهدف الرئيسي هو تسهيل عملية التعلم للمفاهيم والمهارات الضرورية والتي يمكن تطبيقها مباشرة في برامج التغيير المعمول بها.

إن التدريب والتعلم هي الأدوات الأكثر إفادة للتغيير في ظل التغيير التكنولوجي والاجتماعي السريع الحالي، والتي ستضع المنظمات في المكان الأعلى في مجال وبيئة الأعمال، وتساعد في التغلب على الصعوبات وزيادة قدرات وكفاءات المديرين الى المستويات الضرورية.

التعلم من خلال العمل

وقد استخدم عملية التعلم ريج ريفانس Reg Revans، والتي تعتمد على افتراض أن التعلم الأفضل للمديرين يتم من خلال حل مشكلة حقيقية لديهم، أو لدى منظمات أخرى، وعن طريق تبادل الخبرات المتشابهة مع المديرين الآخرين، ويجب أن تكون هذه المشاكل هامة للمنظمة. وتشترك فيها كل من العوامل الفنية والإنسانية، ويكون التركيز الأكبر على التطبيق، وهذا هو الجزء الأكثر صعوبة في عملية التغيير. إن تبادل الخبرات مع المديرين الآخرين وذو العلاقة مع عملية التعلم ستكون جزءاً من برنامج التغيير واذا احتاج الأمر، سيتم دعمهم بالمساعدة الفنية والمعلومات الناقصة واعطاء المشورة، للوصول الى الهدف الرئيسي وهو التغيير في مهارات الأفراد وسلوكهم، والأداء المؤسسي وتطبيقاته.

منظمة التعلم

يهدف مفهوم "منظمة التعلم" (أنظر الى البند 6.18 لمزيد من التفاصيل) الى التكامل ما بين التدريب والتعلم وعملية التغيير التي لها أثرا هاما في استراتيجية المنظمة وأدائها. والتركيز على خلق البيئة المشجعة والمحفزة للتعلم الفردي المستمر والابتكار في التدريب والتطوير الذاتي. ولتدوير وعكس جهد التعلم الفردي الى داخل التعلم المؤسسي، هناك أدوات ومناهج مختلفة تستخدم في توزيع ونشر نتائج التعلم الفردي، تعلم الفرق، وتعزيز المسؤولية الإدارية للتدريب والتعليم، وجمع عمليات التعلم مع عمليات التغيير المؤسسي واستخدام التعليم للحصول على ميزة تنافسية.

تقنيات التشخيص المؤسسي وحل المشكلات:

هناك مجالاً واسعاً لهذه التقنيات و تعرف بأسماء مختلفة، وميزتها الرئيسية هي في المساعدة بتطبيق

منهج علمي ومنظم والتأكد من أن العوامل الرئيسية والعلاقات أو الخطوات لم تحذف ولم تخطئ الأعراض. إن مرحلة التشخيص ومرحلة التخطيط في العملية الاستشارية (أنظر الفصل 8 و9) يمكن ان تخدم التدخلات وتجعل الأفراد مهتمين لضرورة التغيير، وجلب اهتمامهم في تحديد وتحليل المشاكل والفرص، وتطوير المقترحات التي تحقق احتياجات المنظمة وأهدافها.

برامج التغيير الفعلية والموجهة الى العمل على شكل حملة

إن نوع الحملة وبرامج التغيير الفعلية هي المنظم الرئيسي، وجهد التغيير المخطط لتحديد فترة الوقت لمعالجة مشكلة تطبيقية هامة، وتشكيل الفريق الكبير والموارد المطلوبة. وعلى الاجراءات والتدخلات في أن تتمتع بوقت كاف لبيان النتائج وعكسها على ربحية المؤسسة وتكون ذات جدوى.. و يجب تقديم التغذية الراجعة على النتائج المحققة للفائدة وضبط البرنامج نحو الاتجاه الصحيح، وأيضا يجب أن تتاح المعلومات الناقصة والمهارات والمعدات والمواد عند الضرورة. وتشتمل معالجة المشاكل على أمثلة كثيرة في أداء الأعمال الكلية، مثل استراتيجية المؤسسة، وانتاجية العمال، وجودة المنتج والخدمة، واستهلاك الطاقة، والفاقد، ومنع الحوادث. وكقاعدة فإن هناك اعتمادا كبيرا وطلبا عاليا على برامج الإدارة ومنهجية العمل. وقد شرحت عدة تقنيات لتطبيق البرامج في الفصل 22 في بحث الإستشارات في تحول الشركات.

الاختيار ما بين وسائل التدخل

من النادران نجد أداة او وسيلة واحدة لتحقيق كافة مراحل عملية التغيير، وفي حالات مختلفة يستخدم المديرون والمستشارون تداخلات مختلفة بشكل آني أو بشكل متعاقب.

المستشار الكفؤ هو المستشار المرن في اختيار أساليب التدخل والأدوات المساعدة للتغيير، ويمكن الجمع بين عدة عوامل، ثم الانتقال الى عامل جديد إذا تبين عدم فعالية العامل القديم، ويمكن الى حد ما ان يكون هذا الاختيار فعالا إذا عولج كوحدة في الاختيار النهائي أكثر من أن يتم في القرارات المبكرة8. وان الاختيارات الخاطئة للوسائل اللازمة لعملية التغيير ستؤدي بسرعة الى خيبة الأمل. والعناد المستمر في استخدام الوسيلة سيؤدي الى مزيد من الضرر، والتي يجب تجنب استخدامه.

وهناك معياران هما الأكثر أهمية من المعايير الأخرى المختارة او الترتيبات الهيكلية:

1. يجب أن يتم اختيار الترتيبات الهيكلية والوسائل التقنية للتغيير بحيث تكون متوافقة مع الثقافة المؤسسية، والا فإن جهدا كبيرا يجب أن يبذل للتفسير والتوضيح لما تم استخدامه وتطبيقه.
2. يجب أن يشعر المستشار و المديرون المسؤولون عن برنامج التغيير بالراحة في استخدام الوسائل بفعالية.

إنها المعرفة و مهارة التطبيق في اختيار الطرق الصحيحة وتوظيفها في حياة المؤسسة والتي تضع المستشار في الجانب النظري. وقد تتطلب الوسائل المستخدمة جزء من الدراسة البحثية لما تم إيجاده ونشره ولكن الأكثر خصوصية هو العودة الى الخبرة.

1. عالم نفس اجتماعي امريكي، وكانت كتاباته الرئيسية عن التغيير من الأربعينات الى الخمسينات من القرن العشرين See .(e.g. K. Lewin: Field theory in social science (New York, Harber, 1951

2. See also R. Kepan and L. Laskow Lahey: " The real reason people won't change" in Havverd Business Review, Oct. 2001. pp 85-92

3. See also S. Wetlaufer: The business case against revolution: An interview with Nestle's Peter Brabeck," in Harverd Business Review, Feb. 2001 pp. 113-119

4. See also the discussionof situational leadership in P. Hersey and Blanckhard: Management of organizational behavior (Englewood Cliffs, NJ. Prentice –Hall, 1982) Ch.7.

5. R. Backhard and R.T. Harris: Organizational transition: Managing complex change (Reading , MA, Addison-Wesley, 1977) p.5.

6. The Howthorne experiments were seminal studies carried out in the 1920s on the effects of illumination and other working conditions on productivity.

7. See C.M. Christensen and M. Overdorf: " Meeting the challenge of disruptive change." in Harvard Business Review , March – April 2000, p. 67.

8. Beckhard and harris , op. cit.p.44.

5
الفصل الخامس
الاستشارات والثقافة

حتى يستطيع المستشار أن يساعد الزبون في التخطيط و تطبيق التغيير، عليه أ ن يفهم قوة الثقافة. وتعرف الثقافة عادة ب "تراكم من القيم والاعتقادات والتقاليد وقواعد السلوك". الثقافة هي برمجة جماعية للعقل البشري التي تميز أفراد الجماعة من جماعة أخرى. بهذا المفهوم فإن الثقافة هي منظومة القيم الجماعية المتراكمة". أو كما يقول الفيلسوف الرياضي الفرنسي Blaise Pascal "هناك حقائق في هذا جانب من جبال البيرينيه، تكون كذبة باهته في الجانب الآخر" There are truths on this side of the pyrenees that are falsehoods on the other.

والثقافة في الظروف الأساسية تملك جذور في الحياة الإنسانية بالإضافة إلى الموارد والبيئة الطبيعية والمناخ وكيفية معيشة الأفراد والتجارب التاريخية للمجتمعات الإنسانية وتفاعلها معا. ويخلق الناس الثقافة آليا لحفظ المناخ المكون للمجتمع وتفاعله مع المجتمعات الأخرى. وفي الدول النامية (وخاصة المناطق الريفية حيث تعكس الثقافة الفقر والضعف قبل ان تعكسها الطبيعة) يكون التكوين الثقافي متجذرا في قلوب وعقول الناس وليس سهلا تغييره.

1.5 فهم واحترام الثقافة

مشكلة الثقافة هي انتشارها وتأثيرها على سير أعمال المنظمات والمجتمع ككل وبشكل كبير وقوي، ومن الصعب تحديد أبعادها، والثقافة لا توصف بمكان. وتشمل الممنوعات أي القيم المحترمة من الناس، وأيضا معتقداتهم والتي لا يتكلمون عنها كثيرا. الأفراد والمجتمعات عموما قد لا يعوا ثقافتهم لأنهم لم يتعلموها كموضوع هيكلي أو مهارة فنية. القيم والمعتقدات تضع الثقافة عبر الأجيال وتنقلها من جيل إلى جيل وتبقى متطلب الضمير قديما، حياة الناس في العائلة.. والمدرسة وخلال التعليم الديني وفي العمل والحياة الاجتماعية مع باقي الأفراد.

يواجه المستشار الإداري نفس المشكلة، حيث نظام القيم الخاص به تكون في الثقافة التي نكبر معها عمليا واجتماعيا. وحتى المستشار قد لا يعي ذلك مثل "تعرف السمكة الماء في النهاية.."والمستشار آخر من يعي الثقافة وسيكتشفها في التطبيق الميداني.

الإطار 1.5 ماذا نعني بالثقافة؟

تتكون الثقافة من عدة عناصر، ومن الممكن تصنيفها في اربع فصائل: الرموز، الأبطال، الطقوس والقيم.

الرموز وهي عبارة عن الكلمات والإيماءات التي يستمد معناها من العادات المتبعة، وعلى مستوى الثقافة الوطنية (المحلية)، فإن الرموز تشمل مجال اللغة، وعلى مستوى الثقافة المؤسسية، فإن الرموز تشمل المختصرات والعامية،ونماذج العناوين ووضع الترميز والرموز الحالية ورمز المكان وكل ما هو معروف من الداخل فقط.

الأبطال هم أشخاص حقيقيون أم خياليون، ميتون أم أحياء، والذين يخدمون كنماذج السلوك داخل الثقافة، وتعتمد العمليات المختارة على نماذج البطل أو الموظف المثالي او المدير المثالي، وأحيانا مؤسسي المنظمة الذين يصبحون أخيرا أبطالا أسطوريين، وتعزى لهم أفعال لا تصدق.

الطقوس وهي الأنشطة المجمعة وغير الضرورية فنيا، ولكنها في ثقافة خاصة ضرورة إجتماعية، وتشمل في المؤسسات ليس فقط الإحتفالات، بل عدة أنشطة رسمية وبدافع أساس عقلاني على ما يبدو: الإجتماعات، كتابة المذكرات، والأنظمة المخططة، بالإضافة الى الطرق غير الرسمية لتنفيذ هذه الأنشطة: من الذي يمكن ان يتحمل ان نتأخر في اجتماع ما؟ من الذي يتحدث والى من؟ وهكذا...

القيم وتمثل أعمق مستوى للثقافة، فهي شعور واسع النطاق، وعادة هي تعمل في اللاوعي، وليست مفتوحة للمناقشة عما هو جيد وما هو رديء، نظيف أم قذر، جميل أم بشع، عقلاني أم غير عقلاني، عادي أم غير عادي، طبيعي أم متناقض، لائق أو غير لائق، وهذا شعور حاليا هو أغلبية عناصر الثقافة أو على الأقل لدى أولئك الذين يشغلون مناصب محورية.

Author: Greet Hofste

أن تكون واعيا ثقافيا

إن معرفة الثقافة مهم كمعرفة المستشار بالمشكلة الفنية في الإستشارات الإدارية، ولكن ماذا يفعل المستشارون ليكونوا واعين للثقافة وألا يتعارض سلوكهم أو تلميحاتهم مع الثقافة المؤسسية؟

ولكون الثقافة حساسة، فلن يتحول المستشار الإداري إلى عالم إجتماع او عالم سكان. وبعض المعرفة بالثقافة يمكن اكتسابها عن طريق القراءة والمناقشة في الأمور الثقافية مع الآخرين، والفائدة العظيمة هي في معنى الثقافة والثقافات المختلفة تقدم خلفية للفهم الصحيح لمكونات الثقافات.

وعلى كل، هذه هي الخطوة الأولى. فإن المستشار كأي شخص والذي لم يتعامل مع الثقافات المختلفة سيجد صعوبة في فهم وتقبل المعاني، وعدم معرفة العوامل المختلفة المؤثرة في الثقافة على ثقافته الخاصة. و الأشخاص الذين عاشوا مع ثقافات مختلفة لبعض الوقت سيبدؤون بفهم الثقافات المختلفة وثقافتهم أيضا والعلاقات العملية والاجتماعية مع الثقافات الأخرى ستكون بمثابة المرآة لرؤية ثقافتنا.

التفاهم (التسامح) مع الثقافات

الثقافة هامة للناس، ومرجعيتهم في القيم الثقافية الأساسية هي العاطفة وليس العقل. وينظرون إلى النواحي الاجتماعية والتقليدية كأنها سرمدية (من المسلمات). وبالمقابل فإن المستشار الإداري قد ينظر إلى هذه المفاهيم بأنها خاطئة تاريخيا وغير عقلانية، وقد يكون في نظرته هذه شيء من الحقيقة، وحيث ان الثقافة تشمل القيم، فإن القيم الاجتماعية الخالدة والعادات المطورة. والثقافة تعكس تطور قرون من تطور المجتمع وتعيش مع المجتمع، واحترام الثقافات المختلفة والمعتقدات المتباينة، والقيم والعادات المتسامحة هي من أساسيات المستشار الجيد.

يتأثر المستشارون حتما و بشدة بثقافتهم الخاصة في تصرفاتهم اتجاه الثقافات الأخرى. والتسامح اتجاه الثقافات الأخرى حيث الدين والمجموعات العرقية هي عناصر ثقافية: و أيضا بعض الثقافات متسامحة جدا وبعضها أقل تسامحا. والمستشار الذي تربى في جو ثقافي متسامح نسبيا (قليل التفاهم والتسامح) يجب أن يكون حذرا عندما يتعامل مع ثقافات أخرى.

2.5 مستويات الثقافة

الثقافة الوطنية

يستخدم اصطلاح "الثقافة الوطنية" لتحديد القيم والمعتقدات والسلوك والعادات التقليدية التي يتصف بها المجتمع في أي بلد، ويمكن ان توجد ثقافة وطنية واحدة عادة في البلد المتجانس لغويا وعرقيا، ولكن في عدة دول توجد عدة ثقافات مختلفة، والسؤال هو: هل هذه الثقافات مختلطة معا وبينها تعايشا سلميا وتسامحا أو أنه لا يوجد التعايش داخل الدولة الواحدة مما يؤدي إلى صعوبات اقتصادية؟.

الإطار 2.5 عناصر الثقافة المؤثرة على الإدارة

فيما يلي عناصر الثقافة الوطنية التي تنعكس على هيكلية الإدارة وتطبيقاتها: -

- توزيع المهمات الاجتماعية، والمركز المخصص لها.
- معايير النجاح وتحقيقه في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.
- احترام العمر والخبرات.
- دور السلطات التقليدية وقادة المجتمع.
- الديمقراطية مقابل الاتوقراطية التقليدية.
- الفردية مقابل الجماعية.
- الروحانية مقابل القيم المادية.
- المسؤولية والولاء للعائلة، المجتمع والمجموعات العرقية.
- التنشئة الاجتماعية وأنماط الاتصال.
- قبول وشكل ردود الفعل / تقييم ونقد.
- الدين وأهميته في الحياة الاجتماعية وأثره على النشاط الاقتصادي.
- الموقف من الثقافات الأخرى والأديان والجماعات العرقية والأقليات.
- الموقف من التغيرات الإجتماعية والتكنولوجية وغيرها.
- مفهوم الوقت.

الظاهرة الهامة للثقافة في وجود أقليات وعلاقتها مع المجموعات العرقية الأخرى في المجتمع. وغالبا ما تقوم الأقليات بجهد خاص وينظرون الى ثقافتهم الخاصة من أجل حماية هويتهم وضمان البقاء على قيد الحياة في بيئة تسود فيها ثقافة الأغلبية وحتى يميلون إلى تغيير و اضطهاد ثقافة الأقليات. وتملك بعض الأقليات المواقف والمهارات والخبرة التاريخية والوسائل المادية التي ساعدتهم على ان تكون ناجحة جدا في مجال الأعمال. ويوجد أمثلة على ذلك معروفة في كثير من الدول. ولهذا فإن حساسية اختلاف الثقافات أساسية في الاستشارات الدولية، وكذلك بالنسبة للمستشار الذي يمارس الإستشارة داخل بلده يجب ان يعي الإختلافات الثقافية.

عامل مهم آخر هو تزايد انتقال الناس بين البلدان والثقافات. وفي كثير من البلدان فإن القوى العاملة دولية، وحتى فريق الإدارة في شركة العميل. الناس يأتون من ثقافات أخرى حاملين قيمهم الثقافية وعاداتهم معهم. ويتأثرون أيضا بثقافة بلد الإقامة، والنتيجة هي مزيج مثير للاهتمام وغريبة في بعض الأحيان.

وسيكون من الصعب هنا استعراض كافة العوامل التي يتبناها مفهوم الثقافة الوطنية (المحلية)، وسيكون الأكثر صعوبة الإشارة الى الإختلافات بين جميع الثقافات والتي يجب ان يكون الإستشاري على علم بها او التي قد يكون لها صلة بموضوع الاستشارة. ويمكن لطائفة من القيم الثقافية، والمعايير والطقوس ان تكون واسعة للغاية ويمكن ان تتعلق بأي جانب من جوانب الحياة البشرية والإقتصادية والإجتماعية. وقد ذكرت قائمة لبعض العوامل المؤثرة على الإدارة في الإطار 2.5.

وتلعب اللغة دوراً هاماً في الثقافة، ويتم التعبير عن الثقافة بالكلمات، ومعنى الكثير من الكلمات ثقافة محددة واللغة هي اداة العمل والتفاعل بين الثقافات. كما ان التعبيرات غير اللفظية والإيماءات هي ايضا ثقافة ملزمة.وربما يكون من المهم للغاية ذكر أن السيطرة على الإتصال غير اللفظي أصعب من السيطرة على الإتصال اللفظي وتؤدي إلى صعوبة الثقة. وتعلق بعض الثقافات أهمية أكثر على ما يقال مثل (أمريكا الشمالية) بينما في الثقافات الأخرى مثل (آسيا) فإنها أساسية لفهم الرسائل غير اللفظية.

والثقافة القومية فريدة ولكن لا يوجد نظام مختلف كليا ومغلقا. وهناك أمور متشابهة بين الثقافات لعدة أسباب منها اللغة المشتركة أو الدين. وعلى الأمد الطويل تختلط الثقافات (فمثلا بين الدول المتجاورة أو الدول النامية، أو هيمنة دولة على أخرى) وايضا تأثيرات الثقافة. في بعض البلدان المتقدمة، فإن الفئات الإجتماعية الأكثر تعرضا لثقافة القوة الإستعمارية السابقة (مثل المسؤولين والمثقفين ومجتمع رجال الأعمال) تميل الى تبني بعض القيم والأنماط السلوكية، وبالتالي هناك تأثير قوي من الثقافة الفرنسية يمكن ان يلاحظ في الدول الناطقة بالفرنسية في أفريقيا، بينما تأثير الثقافة الهولندية مازال في إندونيسيا. وتحدث التغيرات الثقافية في كثير من البلدان تحت تأثير تنامي الثروة المادية وتحسين التعلم العام والتوسعات في الإتصالات مع مختلف الثقافات وغيرها من العوامل.

وهناك اهتمام متزايد في استكشاف الدور الذي لعبته الثقافة الوطنية في الأداء الاقتصادي والتنمية

في بلدان معينة، وقد اعتبرت الثقافة الأمريكية على نطاق واسع و لعقود عديدة القدرة التنافسية وانجازات رجال الأعمال في أمريكا عاملا رئيسا في الديناميكية. وفي الوقت الحاضر فإن المديرين في جميع أنحاء العالم يحرصون على الحصول على نظرة أعمق في الثقافة الوطنية اليابانية (الإطار 3.5).

الإطار 3.5 الثقافة اليابانية والإستشارات الإدارية

الثقافة اليابانية هي ثقافة نامية أصيلة تاريخية منذ القرون الوسطى ومتأثرة بالثقافة الصينية والثقافة الحديثة الغربية، ولا سيما من دول اوروبا الغربية بعد استعادة ميجي، والثقافة الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية. والتي أوجدت منهجا فريدا في الإدارة، وهناك سمتان رئيسيتان أثرتا بقوة على إدارة الأعمال في اليابان وهما:

التوجه الجماعي

ان القيم والتصرفات والسلوك الخاصة بالمديرين والعمال تتجه نحو المصلحة العليا للجماعة التي ينتمون اليها، والمبدأ الأساسي هو أن المصلحة الجماعية للفريق يجب أن تكون أفضل. وفي السياق الياباني فان الأمة والشركة مجموعتان تحددان عمل المديرين والموظفين للعمل بنفس الطريقة.

توجه طويل الأمد

ينظر المديرون والعمال إلى أعمالهم نفس النظرة إلى حياتهم عموما، من منظور طويل الأمد والعمل وفقا لذلك. والوقت هو المال بالنسبة لهم ايضا، وفي المقام الأول فإنه كلما استنفذ وقت على الخطة لنشاط ما وكلما كانت النتيجة كما هي مخطط لها بالضبط تقليديا، يجعل الموظف الياباني قراراته على انها طويلة الامد وتأخذ بعين الاعتبار المسار والمستقبل الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها.

هذه تقنيات الإدارة اليابانية الأساسية لصنع القرار وحل المشكلات والقيادة والتحفيز والاتصال والتفاوض او التغيير والتي تتطابق مع السمتان للثقافة اليابانية، والتي نجحت في نقلها، وتطبيقها من الثقافة الغربية. انهما العنصران اللذان عملا بقوة للتغلب على معوقات التغيير والتي احتاجها كل من المديرين والموظفين اليابانيين لمواجهة تحديات العالم الجديد الذي توحد في التسعينات. والتغييرات العظيمة التي تولدت من الإقتصاد الجديد قد صنفت من قبل العولمة، وثورة الإتصالات، وتحرير التجارة، والطلب على نوعيات جديدة لم تكن بارزة سابقا في القيم اليابانية وتطبيقاتها، وتحديدا المرونه والسرعة والإبتكار والمبادرات الفردية. ويتطلب هذا تغيير أساسي في الثقافة و يذهب أبعد من التكيف الثقافي. ان التطور قد خلق مشكلات حقيقية سميت مجتمعة "العقد الضائع" والذي لم يستطع المديرون اليابانيون والعمال ان يتعاملوا معه بطريقة تقليدية. وفي خارج شركاتهم فقد ازداد دعوة المستشارين للمساعدة، واحتفظوا بهم لخبراتهم التشغيلية في رقابة الإنتاج وإدارة المبيعات. وفي ظل الوضع الراهن فإنهم يحتفظون بهم لمساعدة العملاء على حل حاسم للقضايا الهيكلية والإستراتيجية وتمكينهم من إنجاز التحول الى الإقتصاد الجديد. إن التحدي العالمي للإستشارات الإدارية في اليابان اليوم هو لتسهيل او تيسير و تسريع عملية التحول ليس من الناحية الفنية فقط، بل من الناحية الثقافية أيضا. ويجب ان يقوموا بذلك من خلال تعزيز تنمية تلك القيم، والمواقف والسلوك، حيث انها ما زالت متجذرة في تاريخ الأمة.

Author: Eiji Mizutani

الثقافة المهنية

الثقافة المهنية هي ثقافة أفراد المهنة الواحدة، مثل ثقافة المحامين، والأطباء، والمهندسين، والمحاسبين، وعلاقتها قوية بمكونات الوظيفة والدور الذي يلعبه أعضاء المهنة في المجتمع. ولا تأثير على التعليم المهني والتدريب وتميل الى عرض وتقاطع العناصر العامة بين الحدود المؤسسية والوطنية. وواحدة من أهم أهداف المنظمات المهنية هي حماية وتطوير الثقافة المهنية. القيم الأخلاقية والتي يتم ترويجها من قبل المنظمات المهنية لتصبح جزء لا يتجزأ من الثقافة.

وفهم الثقافة المهنية يساعد المستشارين الإداريين لبناء علاقة سليمة مع الزبائن أو مع مستشارين في الدول الأخرى، ومن المهم معرفة خلفيات المديرين والأعضاء لدى العملاء وأين درسوا مثلا، بعض أعضاء منظمة العميل (محاسبون، مستشارون داخليون، مديرو تدريب) يمكن ان يتشاركو ا مع المستشار في القيم المهنية العامة: وقد يكون هذا من مساعدة خارجية في اختراق مشاكل الثقافة المحلية.

ثقافة المنظمة

تتجه المنظمات أيضا لأن تملك ثقافة خاصة بها، وهي مزيج من القيم والتصرفات والقواعد والعادات والتقاليد، السلوك والطقوس، وتعطي هذه الشمولية للمؤسسة تميزها الفريد (الإطار 4.5). وبعض المؤسسات تعي جيدا ثقافتها وتعتمدها أداة قوة استراتيجية، وتستخدمها بتوجيه كل الوحدات والأفراد نحو الأهداف العامة، ودفع مبادرة الموظفين وتأكيد ولائهم وتسهيل الاتصالات. كما تهدف المنظمة لخلق ثقافتها الخاصة وتتأكد من أن كافة الموظفين يفهمونها ويلتزمزن بها 2.

تعكس الثقافات المؤسسية أو الثقافات الجزئية الثقافة الوطنية اولا. ولكنهم يشتملون على قواعد وقيم أخرى، وقد قدمت الأبحاث بعض البصيرة الى الثقافات المؤسسية لقيادة المؤسسات في دول مختلفة. و أظهرت أن العديد من الشركات والتي استمر بها الأداء لفترة طويلة أن لديها ثقافة مؤسسية قوية. وفي عدة مؤسسات متعددة الجنسيات، فإن ثقافة الشركة الأم ليس لها تأثير كبير على المعايير الثقافية والسلوكية للشركات التابعة في دول أخرى ' وهذا يؤدي الى مزيج من الثقافات للإهتمام في حالة الشركات الأجنبية. حيث يتم الجمع بين تأثير الثقافة الوطنية المحلية مع ثقافة الشركة الأم. كما أن هناك بعض التأثيرات على الثقافة المؤسسية من قبل الشخصيات القوية من المؤسسين وكبار المديرين، حتى وان كانت الشركات كبيرة جدا ومعقدة.

وتتجه الأبعاد الخفية للثقافة المؤسسية الى السطح خلال عمليات الإندماج والإستحواذ للشركة، والتي في كثير من الحالات تفشل الإدارة في الحصول على نتائج متوقعة لأن الإدارة غير قادرة في الغالب على التوفيق بين مختلف الثقافات.

وتطور العديد من المنظمات المفردات المتخصصة، ومجموعة واسعة من الرموز والطقوس والتي على الموظفين استخدامها واحترامها، وذلك لتجنب النظر اليها من قبل زملائهم باعتبارها من الخارج.

الإطار 4.5 القيم والقواعد الثقافية في المنظمات

يجب أخذ القيم الثقافية والسلوك والقواعد داخل المنظمات بعين الاعتبار ومن الأمثلة:

- **رسالة المنظمة وسمعتها** (التقنية العالية، الجودة المتفوقة، قيادة القطاع، التفاني في الخدمة، رضا العملاء، روح والإبداع، ريادة القيادة).
- **الخبرة والسلطة** (السلطة المتأصلة في الموقع أو الشخص، الاحترام للخبرة والسلطة، الأقدمية كمعيار للسلطة).
- **الأهمية النسبية لمواقع الإدارات المختلفة ووظائفها** (سلطة دائرة الأفراد، أهمية مواقع نواب المدير العام / الرئيس، احترام دور وسلطة العمليات والتسويق).
- **معاملة الأفراد** (الاهتمام بالأفراد واحتياجاتهم، معاملة منصفة للمحسوبية، امتيازات، احترام حقوق الأفراد، التدريب وفرص تطويرية، المسار الوظيفي، العدالة في المكافآت، كيفية التحفيز).
- **دور النساء في الإدارة والوظائف الأخرى** (قبول النساء في مراكز السلطة، فرص العمل غير متاحة او غير مخصصة للنساء، احترام المديرات النساء، المعاملة بالتساوي، تسهيلات خاصة).
- **معايير الاختيار للوظائف الإدارية والاشرافية** (الخبرة مقابل الأداء، الأولوية للاختيار من الداخل: السياسية والعرقية والجنسية وغيرها من المعايير، نفوذ الجماعات غير الرسمية).
- **تنظيم العمل والإنضباط** (التطوعية مقابل فرض الإنضباط، الإنتظام، استخدام ساعة الوقت، المرونة في تغيير الأدوار في العمل، استخدام نماذج جديدة في عمل المنظمة).
- **أسلوب الإدارة و القيادة** (الرعوية، السلطوية، الإستشاري أو اسلوب المشاركة، استخدام لجان أو فرق عمل، تقديم القدوة الشخصية، نمط المرونة والقدرة على التكيف).
- **عمليات اتخاذ القرارات** (من يقرر؟، من يستشار؟ قرارات فردية أم قرارات جماعية، ضرورة الوصول الى إجماع).
- **تداول وتبادل المعلومات** (معلومات الموظفين كافية ام ضعيفة، جاهزية تقاسم المعلومات أم لا).
- **وسائل الاتصال** (أفضلية الاتصال الشفهي أم الكتابي،جمود أم المرونة في استخدام قنوات الاتصال،الأهمية التي تعلقها على الجوانب الرسمية، الوصول للإدارة العليا، استخدام الاجتماعات، من يدعى ولأي اجتماعات، انشاء قواعد السلوك في عقد الاجتماعات).
- **أنماط التنشئة الإجتماعية** (من يتآلف مع من أثناء وبعد العمل، وجود الحواجز والموانع، مرافق خاصة مثل غرف العشاء المنفصلة أم نادي للأعضاء).
- **طرق التعامل مع الصراع** (الرغبة في تجنب الصراعات والتوصل الى تسوية، تفضيل الطرق الرسمية أم غير الرسمية، إشراك الإدارة العليا).
- **تقييم الأداء** (موضوعية أم شكلية، سرية أم علنية، من الذي ينفذ، كيف تستخدم النتائج).
- **تحديد هوية المنظمة** (على المدير والموظفين الإلتزام بأهداف وسياسات الشركة، الولاء والنزاهة، روح العمل الجماعي، السعادة في العمل داخل المنظمة).

ويحتاج المستشار الإداري ان يعرف عن الثقافة المؤسسية مبكرا بقدر الإمكان في مهمته، اذا كان لا يريد أن ينظر اليه كشخص غريب عن المنظمة ولا يعرف كيف يسير العمل عادة في منظمة العميل، والذي يثير وجوده نوع من التهيج، ولكن يوجد سبب آخر أكثر أهمية لذلك: حيث ثقافة منظمة العميل هي أحد الأسباب أو حتى السبب الرئيسي لدعوة الخبير الإستشاري للعمل. وفي حال لم تظهر التغييرات في الثقافة المؤسسية وتوضع بين أهداف المهمة، يجب على المستشار ان يعمل على ذلك ويوصي بالتغيير.

وقد يكون ممارسة تغيير الثقافة المؤسسية صعبا ومؤلما، وخاصة إذا كان من الضروري تغيير قيم المؤسسين والقادة والعادات التي أصبحت تطبيقاتها جماعية وعلى نطاق واسع. وقد يطلب تغيير القيادة والأنماط الإدارية واعادة التعلم، ومع ذلك فقد تمت الإشارة الى أن "الثقافات المؤسسية تكمن على السطح أكثر من الأمور المكتسبة والتي تم تعلمها سابقا من خلال العائلة والمدرسة" 3. وتغيير الثقافة المؤسسية هو واجب الإدارة العليا، ولكن مساهمة الخبير الإستشاري المحفز يعد أمرا أساسيا.

ثقافة المؤسسة الاستشارية

إن خصائص الثقافة المؤسسية الموجودة في المؤسسة الاستشارية هي نفسها في المؤسسات الأخرى، وتشمل ثقافاتها القيم والمعايير التي تعطي مجالا واسعا في طرق وتطبيقات الاستشارات، والالتزام نحو العملاء، ومسؤولية وحقوق الخبراء المبتدئين والكبار، والتقدم الوظيفي، ونقل المعرفة إلى العملاء، وتطبيق أخلاق المهنـة، وغيرها الكثير، ولهذا فإن ثقافة المؤسسة الاستشارية هي خليط فريد من العوامل المهنية والثقافة الوطنية. ومن المهم جدا أن تعيها المؤسسة ولا سيما اذا كان هناك خطر من عدم التوافق والصدام مع ثقافة العميل.

3.5 مواجهة الثقافة في المهام الاستشارية

سلوك المستشار

تتوفر الكثير من التوجيهات المفيدة لكيفية تصرف المستشارين عندما يعملون مع الثقافات الأخرى، ومعظم المخاوف تنبع من العلاقات الشخصية والسلوكية، وعلى سبيل المثال: إنه لأمر جيد الحصول على مشورة بشأن ما يلي:

- كيفية اللباس.
- كيفية التعامل مع الآخرين.
- الإنتظام.
- متى وكيفية البدء بمناقشة الأعمال.
- الإتصال المكتوب و/أو الشفهي مع العميل.
- العلاقات الشخصية الرسمية وغير الرسمية.
- استخدام لغة ما بين السطور.
- عرض او ضبط النفس من العواطف.
- ما هي اللغة و شروط استخدامها.
- المحرمات والممنوعات.

يسهل نسبيا تعلم وتذكر بعض الأمور، ومن المفيد أن المزيد والمزيد من العملاء أصبحوا أكثر تسامحا مع الثقافات الأخرى، وربما يعلم عميلك أن مقابلته أول مرة لمستشار أمريكي يختلف عن لقائه مع مستشار ياباني،و مع ذلك فإنه لا يوجد ضمان بأن هذا العميل الخاص يعرف "الثقافة الأدبية" وثقافة التسامح. ولكن من الممكن أن تجد مسبقا كيف انه او انها يتوقع مستشارا ليتصرف بحكمة.

ومن المهم معرفة بأي الأسئلة نبدأ: الأسماء أولا وأي المواضيع فهناك الكثير من الامور يمكن مناقشتها من خلال الثقافة المتقاطعة لعلاقة العميل والمستشار. والأقل جدوى والأكثر عمقا في العلاقة هي الأمور مثل قوة ودور التوزيع، أخذ القرارات،المواجهة والإجماع في حل المشكلات، استخدام فريق العمل، التشاور مع الموظفين، المعتقدات الدينية والتطبيقية، وأي معايير تجعل الإدارة تحكم للمستشار ومقترحاته.

إن بعض المستشارين يشعرون بضرورة تقديم أنفسهم بثقافة غربية، ويسلكون كسلوك العميل "اعمل في روما كما يعمل الرومانيون" ويقتسمون قيم العميل ومعتقداته لفهم بيئة العميل وتقديم خدمة فعالة. ومن الممكن ان هذا مستحيل وحتى انه غير مرغوب تحقيقه، وقد لا يطول صحته ومطابقته، وبالتالي فإن مفتاح السلوك المهني للمستشار هو فهم واحترام ثقافة الآخرين وليس إعطائهم ثقافتهم.

كيف تكتشف القضايا الثقافية

على المستشار ان يستخدم خبرته وذكاءه ليتعرف بشكل كاف على عوامل الثقافة ذات العلاقة بالمهمة الاستشارية، وفي بعض الحالات، فإن الأسئلة المباشرة عن القيم السائدة وكيف تسير الأمور عادة وما هي الهفوات الواجب تجنبها تكون مفيدة ومقبولة، خاصة إذا كان العميل مهتم بالفروقات بين الثقافات وفي أحيان أخرى، فإن اللباقة وملاحظة سلوك العميل يكون كافيا للجواب، والشيء الأعظم الذي سنتعلمه هو الخلط بين ما يعملون وما نلاحظه من أعمالهم واجتماعياتهم، ما هي الرموز المستخدمة وما هي الطقوس التي يلاحظونها.

ويجب أن تكون المناقشات في الأمور الثقافية ودية وبشكل غير رسمي، كما لا تناقش الثقافة في المقابلات الرسمية. وتؤجل الأحكام الى ان يتعلم المستشار أكثر. وأيضا، على المستشار ان لا يكون عصبيا وصعبا في الوضع الجديد الغامض. ولتجاوز العوائق الثقافية يمكن التعامل مع مستشار داخلي أو اي عضو من منظمة العميل والذي هو جاهز للمساعدة.

ان دراسة تاريخ شركة العميل سيكون مفيدا، وجذور ثقافة المنظمة الحالية قد تكون بعيدة عن الماضي، وقد تكون في شخصية المؤسس، أو في النجاحات أو الفشل في الماضي، أو في عوامل النمو أو تغير المالكين وما شابه ذلك.

إنشاء مناخ الثقة

ركزنا سابقا على أهمية خلق مناخ الثقة المبكر بين الفرقاء(العميل والمستشار)، والعلاقة بينهما،

وستكون العلاقة صعبة في حال اختلاف الثقافات، وعدم الثقة في القادم من الخارج و هناك طريقة واحدة للمقارنة بين قوة الترابط وضعف الترابط للمجتمعات عند النظر إلى هذه العلاقة.

في المجتمع قوى الترابط، تعتمد العلاقات على الصداقة، حيث العائلات مترابطة وتعرف بعضها البعض.ان الوضع الحالي في هذا السياق مهم جدا لبناء العلاقات. وتتشكل هذه العلاقات ببطء وتشمل عدة طقوس أو جزء منها. ويشمل ذلك أكل أنواع معينة من المأكولات ولهم أنشطة اجتماعية لا علاقة لها بالعمل.

أما المجتمع ضعيف الترابط فالعلاقات مكتوبة بالعقد.ويرغب العميل في الحصول على قطعة محددة بدقة من العمل الفني، وربما لا يهتم كثيرا بالعلاقة الكلية مع الخبير الإستشاري. وما هو في غير العقد ليس جزءا من العلاقة. وبالطبع،هناك اشكال خفية من التفاعل حتى في المجتمع ضعيف الترابط. وعموما فإن العلاقة قد بنيت أولا على الوثيقة المكتوبة، ثم يتبع بناء الثقة.

وفي معظم الثقافات يمكن تطوير الثقة ولكنه يأخذ وقتا. ووضع هذا الوقت ضروريا ووصفه في خطة العمل. ان مفهوم قوة وضعف الترابط المجتمعي حديث وعلى المستشار أن يكون واعيا ومطبقا لمفاهيم البلد والناس وحتى في الاختلافات الفردية.

معايير العقلانية

يهدف المستشار عند أدائه خدمة للعميل أن يجد ويوصي بحلول ذات فائدة له، ولضبط المقاييس المقترحة يحاول المستشار تطبيق المعايير العقلانية وعلى سبيل المثال يمكن ان يطبق الجدوى الاقتصادية كمعيار للحكم على البدائل المختلفة عن طريق أثرها على الإنتاجية والأداء المالي للمؤسسة. ويمكن ايضا استخدام تحليل حساب التكلفة والربحية والعائد على الإستثمار كأدوات تقييم رئيسية.

وحتى استخدام المفهوم العقلاني هو حد من حدود الثقافة، ففي الإقتصاديات الغربية الصناعية حيث أن مفاهيم الكفاءة و المنافسة والربحية ليست فقط معايير اقتصادية بل هي مفاهيم ثقافية، و العقلانية ليست من المعايير الأساسية لدى الإدارات العليا عند دراسة البدائل لاتخاذ القرارات. والتفضيل السائد هو للشخصنة والثقافة الإجتماعية والسياسية. كما أن الرغبة في صيانة الواقع الحالي هي للخوف من المجهول، والسمعة الإجتماعية للمالكين ومقاومة التغيير التي تؤثر على القيم والتي تجعل الإدارات العليا أن تثبت عند رأيها حتى في المؤسسات الأوروبية او في امريكا الشمالية. وتتجه القيم الثقافية في عدة دول آسيوية الى تطبيق المعايير العقلانية للحفاظ على الإنسجام، وتجنب فصل الموظفين، والحفاظ على حالة الإختلافات واحترام مشاعر الجماعات العرقية أكثر من تحسين الأداء من الناحية الإقتصادية والمالية بشكل صارم.

نقل الممارسات الإدارية

يستخدم المستشارون الإداريون خبراتهم السابقة عند التعامل مع عميل جديد، وبهذا تتحول الخبرة

من منظمة إلى أخرى أو من بلد إلى آخر.وهناك عامل آخر يجب ان نناقشه عند التحدث عن "الممارسات الإدارية" وهو عندما نتحدث عن التقنيات الإدارية والتكنولوجيا والأساليب، و الخبرات والنظم والمفاهيم والأنماط، أو المنهجية وما شابه ذلك، يبقى لدينا السؤال: إلى أي مدى يتم نقل الممارسات الإدارية وضمن أية شروط؟؟

وهناك عوامل واضحة مؤثرة على الاختيار للتقنيات الإدارية مثل طبيعة المنتج، والتكنولوجيا المستخدمة ومهارة العمال الفنية، وحجم المنظمة. أما تأثير الثقافة الخفي والذي لا يمكن تصوره، فقد أثبتت التجربة أنه يميل ليكون قوي جدا.

وهناك بعض التقنيات الإدارية التي تعتبر مركزة للقيمValue Laden (أي تحتوي على قيم كثيرة) وقد تم تطويرها واصبحت جزء من الثقافة وتعكس منظومة القيم ومعايير السلوك. وتدخل في الجانب الإنساني للمنظمة: مصالح الأفراد والجماعة، والعلاقات الفردية والجماعية. والدافعية ورقابة السلوك الإنساني. وامكانية تحول هذه التقنيات يتطلب الانتباه الشديد والفحص لكل حالة.أما القيمة المركزة فمن الصعب تحولها أو حتى مستحيل.ان المكافآت المعتمدة على الأداء الفردي أكثر من الأداء الجماعي تسقط في المجتمعات الإشتراكية واختلافات ارتفاع الأجور قد لا تكون مقبولة في مجتمعات المساواة والتطور المؤسسي. كما لا يجوز مواجهة القيم المتأصلة والقوية بالمجتمع حيث الإنسجام وتجنب الصراعات. ويصعب اعتماد الديمقراطية في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطبيقها في المجتمعات الأوتوقراطية الثقافة. إن مصفوفة المنظمة لا تعمل بشكل فعال في الثقافة حيث يفضل الناس وحدة الأمر واستلام الأوامر من سلطة عليا واحدة فقط وأمثلة الفشل المتسبب عن هذه الميكانيكية للتحول كثيرة ووفيرة.

لقد تم تطوير بعض التقنيات في المنظمات التي استجابت طبيعتها للتطوير، مثل طبيعة وتعقيد العملية الإنتاجية، أو تحليل المعلومات وتسجيلها، وهذه لها علاقة بثقافة المنظمة التقنية والمالية وعندما تصبح الثقافة ذات علاقة بطبيعة القيم سيتم التحول الى ثقافة مركزة بسهولة. ومع ذلك، فقد تبدو تقنية في حد ذاتها قيمة محايدة، وتؤدي تطبيقاتها الى وجود حالة القيمة المركزة. إن رقابة الإنتاج أو جدولة الصيانة تتطلب استخدام تكنولوجيا قد تؤدي إلى صراع مع معتقدات العمال وعاداتهم في الدقة وعمل المنظمة والإنضباط، مثل غياب العمال عن العمل، ضبط السجلات والتحقق منها وما شابه. وأن كل منظمة هي حالة خاصة، والتأثير المركب من كل من الثقافة الوطنية وثقافة المنظمة هما مفتاحان لهذه الحالة الخاصة. وبالتالي، وعلى ما يبدو عالميا، فإن قيمة محايدة لتقنية إدارية يمكن أن تتحول الى ثقافة مختلفة أو من الممكن ان تكون أكثر صحة لتطوير تقنية جديدة.

الثقافة والتغيير

تأخذ المعتقدات والقيم مكانا عميقا في الثقافة أمام التغيير، وبشكل عام تنظر الثقافة إلى التغيير والتحديث والتفاؤل نظرة صحية. وبدون ذلك لا تستطيع الأعمال ان تستمر وتزدهر في المجتمع، كما أن الثقافة تساعد على الاستقرار في ظل الحفاظ على القيم التقليدية القديمة، ويكون المجتمع قلقا أمام التغيير الذي قد يؤدي من وجهة نظر المستشار إلى ضرورة التغيير كحدث ذاتي ووضعه موضع

التطبيق، بالرغم من انه سيكون صعبا على المستشار الذي يعمل بديناميكية مع عملائه، والحريص على التطبيق السريع للتغيير إذا كان في ذلك فائدة للعميل.

إن عوامل الثقافة الحالية التي تعرقل او تؤخر التغيير لا تعني أن التغيير مستحيل. حتى معظم المحافظين أفرادا أم جماعات قادرون على توفيق أنفسهم للتغيير إذا كان ذلك ضروريا، وخصوصا إذا كان التغيير مدفوعا من قوة خارجية مؤثرة مثل الشروط المادية في الحياة، معلومات افضل، تعليم، اتصالات مع حضارات ديناميكية مع تكنولوجيا جديدة تؤثر على سلوك المجتمع التقليدي ومع ذلك ستكون عملية التغيير بطيئة وصعبة

وفي حال مقاومة التغيير للجذور الثقافية على المستشار أن يضع أمامه ما يلي:

- أن يكون نوع التغيير مقبولا، "الإمتناع عن المقترحات التي سيحكم العميل عليها بأنها غير مرغوبة او غير مجدية من الناحية الثقافية".
- وتيرة التغيير "إقرار خطة لعمل تغيير رئيسي مرة واحدة أم يكون التغيير تدريجيا وعلى مراحل وتحديد وقت لقبول وقناعة المدير والموظفين بالتغيير المقبول والمرغوب فيه".
- جاهزية العميل للتغيير "من غير المعقول الضغط لعمل التغيير إذا كان العميل غير جاهز لمواجهة المشاكل الثقافية الناجمة عن التغيير.
- مستوى الإدارة وخاصة الشخص (السلطة) ذو العلاقة في اقتراح التغيير و قبوله وتطبيقه.
- جهد الإقناع والتعليم اللازمان لضرورة التغيير وأن الإبقاء على الوضع الحالي ليس من مصلحتهم.

الاستشارات في التطوير الاجتماعي

يعمل المستشارون حاليا أكثر وأكثر في برامج ومشاريع التطوير الإجتماعي في القطاعات مثل الصحة أو التغذيـة، التعليم الأساسي، مياه الشرب، التزويد، الصرف الصحي، تطوير المجتمع، أو رقابة السكان. ومعظم هذه البرامج في مجال النمو الريفي في الدول النامية.كما توجد أيضا عدة برامج من المساعدات للمؤسسات الصغيرة والمشاريع الصغيرة في القطاع غير الرسمي (أنظر الفصل 25). وتشمل الإستشارات الإدارية العاملون في الدول النامية ويعون ثقافتهم، وكقاعدة عامة فانهم يعملون في مجال الإعداد الثقافي في مواجهة الصناعة وادارة الحكومة المركزية، ولكن من المرجح ان يكون الإقتصاد غير الرسمي والتطوير الإجتماعي والريفي عالما جديدا بالنسبة لهم.

في تطوير المجتمع، وفي حالة أن العملاء ليسوا مديرين لمؤسسات كبرى حديثة أو ضمن هياكل ادارية سليمة التأسيس، بل يعملون كمديرين وعمال إجتماعيين ومنظمين في مجتمعات محلية، أو مجموعات من المزارعين أو عائلات فردية أو أفرادا. ويستخدمون التكنولوجيا البسيطة والقديمة. فإن مفهوم "الثقافة المهنية" او "ثقافة المنظمة" لا تنطبق عليهم. وبالمقابل فإن الثقافة التقليدية الاجتماعية قوية جدا حيث السلوك البشري الأساسي والجبري والمحافظ، والتي تحكمه معتقدات عميقة الجذور من الأفكار المسبقة. وتعكس عناصر الثقافة السائدة: ظروف الحياة الصعبة والفقر وضعف التعليم والسلبية والإذعان والإفتقار الى القيادة الشخصية والخوف من التغيير و احترام السلطات التقليدية.

وهنا فإن معرفة هذه العوامل في الاستشارات يعتبر أساسيا، ولكن ليست كلها ضرورية. ويحتاج المستشارون لإمتلاك مهارات العمل الثقافي والإجتماعي أكثر من معرفة التقنيات الإدارية. وعلى المستشار أن يكون صبوراوقادرا على العيش والعمل في ظروف صعبة و عدم التأكد ليعرف كيف يبرهن على تحسين الموارد المحلية المتاحة مستخدما الموارد المحلية المحدودة وليطبق تصوراته في وضع الحلول المقترحة وغير الموجودة في كتاب من كتب الإدارة والالتزام الشخصي وحب العمل في تحقيق ما سبق هي الجودة الصعبة النجاح.

الإستشارات لشركات التكنولوجيا

تتمتع الشركات ذات التركيز التكنولوجي العالي مثل شركات تكنولوجيا المعلومات والإنترنت و التجارة الإلكترونية، والإتصالات الهاتفية و الإلكترونيات الدقيقة والتكنولوجيا الحيوية هي على الطرف الآخر من طيف تتمتع بتشكيل واسع من بيئة العمل التي يتدخل فيها الإستشاريون. إن طلب هذه الشركات عالي على خدمات الإستشارات ويمثل تحديا في السوق الإستشاري، ليس في مهدهم بوادي السيليكون في أمريكا فقط، ولكن في عدة أقاليم وبلدان أخرى. إنهم يعرضون الكثير من العناصر الثقافية المشتركة، والتي يتم اشتقاقها من الدور المعرفي ومعرفة العاملين، ووتيرة التغيير في هذه الشركات، ومن الثقافة المهنية للمؤسسين والمديرين ومن مجموعات الموظفين الرئيسيين والذين ينشؤون القيمة. وبناء عليه تتجه الثقافة المهنية الى التأثير بقوة على كل ثقافة المنظمة (أنظر الإطار 5.5). وعلى المستشارين فهم نظام القيم لهذه الشركات وايجاد لغة مشتركة بينهم وبين المديرين والعاملين فيها ليتمكنوا من قبولهم والإستماع لهم.

الإطار 5.5 الخصائص الثقافية للشركات ذات التركيز التكنولوجي الكبير

هناك طيف واسع من شركات التقنية العالية. وتسود بعض الأنماط الثقافية في هذه الشركات:

- سيادة الثقافة المهنية على ثقافة المنظمة.
- المبدعون وكبار الباحثين هم السلطة المخولة.
- يعطى احترام قليل للسلطة الرسمية (حسب التسلسل الهرمي والخبرة).
- هناك ميل لتجاهل التسلسل القيادي وكسر الحواجز التنظيمية.
- من السهل الإتصال الأفقي المتكرر، والمشاركة في المعرفة وبناء فريق العمل، كما تتم تلقائيا خلق المعرفة وتبادل المعارف والإتصالات.
- العلاقات غير رسمية بين الأفراد كذلك المظهر وأسلوب اللبس.
- إن ولاء الموظفين لمهنتهم ولأنفسهم أكثر من ولائهم للمنظمة.
- توجد حركة تنقل عالية بين الموظفين المهنيين، كما ان اهتمامهم بمضمون الوظيفة أكثر من اهتمامهم بأمن الوظيفة.
- هناك اهتمام بالإبتكار الفني والتميز أكبر من الإهتمام في التكلفة والميزانية
- تعتبر الأجور العالية هي المعيار.

1. Hofsted: "Culture and organization, in international studies: of Management and Organization. No. 4, 1981. See also idem: cultured and organizations: software of the mind (Maidenhead, berk, McGraw-Hill 1991). "The word culture" in English and some other languages, is also used when referring to the arts. Literature and so on. Obviously, this is not the meaning indeed Herr.

2. See e.g T.E. Deal and A.A. Kennedy: Corporate culture: the rits and rituals of corporate life. (Reading, M.A , Addison – Wesley , 1982) E.H. Schein: Organizational culture and leadership the (San Francisco, CA, Jossey-Bass. 2nd edition, 1992) F. Trompenaars and C. Hampden, Nicolas Brealy, 2nd ed, 1997), and G. Hofstede ,op. cit.

3. Hofstede: "Business Cultures "in Courier (Paris, UNESCO), Vol. 47,No. 4, 1994, pp.12-16

6 الفصل السادس
المهنية والأخلاق في الاستشارات

لقد بين نمو الاستشارات الإدارية بوضوح كاف بأن أي شخص وفي أي وقت يستطيع أن يطلق على نفسه/ نفسها "مستشار" ويضع ذلك موضع التنفيذ. حيث جذبت المهنة في السنوات الأولى الأشخاص الجيدين والسيئين والحياديين، وتستخدم كلمة الأعمال (BUSINESS) بشكل متعمد فـ"المهنة" (PROFESSION) ونادرا ما تبدأ على هذا النحو، حيث تأتي التوعية المهنية والسلوك المهني مبكرا في طريق الممارسة بدءا بقليل من المعرفة تؤدي الى مهارة في تطبيق الممارسات المقبولة من هيئة معرفية وفقا لمعايير نزيهة مقبولة. يبدو هذا جليا في مهن الطب والقانون والعلوم التطبيقية التي سلكت نفس الطريق، ونرى الاستشارات الإدارية تسلك نفس الاتجاه.

1.6 هل الإستشارات الإدارية مهنه؟

يمكن تلخيص المعايير المتعارف عليها والمستخدمة في تعريف أي مهنة، تحت خمسة عناوين رئيسية:

المعرفة والمهارة

هناك مجموعة محددة من المعارف المناسبة للمهنة، والتي يمكن الحصول عليها من خلال نظام تعليم المهنة والتدريب، ولا يتم الوصول إلى المستوى الضروري من الخبرة المهنية إلا من خلال عدة سنوات من التطبيق والممارسة، بالإضافة إلى التعليم العالي، ويفضل أن يكون المستشار قد عمل مع خبراء أعضاء في المهنة وتحت إشرافهم وتدريبهم، وعلاوة على ذلك فان التطبيق المهني يجب أن يكون متصلا مع التطوير النظري والخبرة ذات العلاقة. وتميل المهنة لوضع معايير ونظم خاصة لتحديد وتقييم المعرفة والخبرة المطلوبة، وما يشمل ذلك من امتحانات للدخول والتقييم من قبل هيئات مهنية، وفحص نتائج التدريب الإضافي وما شابه.

مفهوم الخدمة والمصلحة الاجتماعية

يضع المهنيون معرفتهم وخبرتهم في تصرف العملاء كخدمة مقابل الأجر المناسب. ويمتاز المهنيون الحقيقيون ب "خدمة الأخلاقيات" ويقدمون احتياجات ومصلحة العملاء ثم يتبعونها

بمصلحتهم الذاتية. وعلاوة على ذلك، فانهم يرون مصلحة العميل الفردية من منظور اجتماعي واسع، ويأخذون بعين الاعتبار احتياجات ومصلحة المجتمع عندما يقدمون الخدمة للعملاء الأفراد.

القواعد الأخلاقية

هناك مجموعة من القواعد الأخلاقية المتعارف عليها والمطبقة من قبل أعضاء المهنة. وتحدد هذه القواعد ماهية السلوك الصحيح والسلوك غير الصحيح في تقديم الخدمة المهنية. وانها تطلب أكثر من احترام القانون: حيث السلوك القانوني ليس دائما سلوكا أخلاقيا بنظر القواعد المهنية.

ما يجيزه المجتمع وما ينفذه

يعمل المهنيون في مجتمع يتكون من عملاء يستفيدون من الخدمة، وهم يعرفون القانون الاجتماعي والمواقف والأخلاق وقواعد السلوك المهنية. وقد يكون هناك اعتراف صريح مثل (النص القانوني يحكم ويحمي ممارسة المهن). ويمكن أن يشمل تعريف التعليم أو أية معاييرمطلوبة أو امتحانات خاصة يجب النجاح فيها، كما قد تكون هناك مجموعة من الممارسات التي تعتبر غير مهنية أو غير قانونية تستوجب بعض العقوبات.

الإنضباط الذاتي والرقابة الذاتية

من خلال خدمة العملاء، يطبق أعضاء المهنة الإنضباط الذاتي في ملاحظة قواعد السلوك المهني. وتنظم المهنة نفسها تطوعيا في مركز أو أكثر من المؤسسات اختيارية العضوية مثل الجمعيات، المعاهد، الغرف... الخ). وبالتالي يتم ممارسة تنظيم جماعي لتطبيق معايير متعارف عليها للأداء المهني وعلى تطوير المهنة. وهناك هدف مساو بالأهمية لأعضاء هذه المؤسسات وهو حماية المصلحة الجماعية للمهنة عند التعامل مع ممثلي العملاء والمجتمع.

هل الاستشارات تلبي هذه المعايير؟

لقد دارت مناقشات طويلة وغير حاسمة فيما إذا كانت الاستشارات الإدارية تلبي المعايير التي ذكرت أعلاه وتستحق أن تدعى مهنة، ولقد أعرب كل من العلماء والقادة الممارسون للاستشارات، ودافعوا بشدة عن أفكار مختلفة تماما، وتوضح هذه الأفكار الوضع الحالي للاستشارات الإدارية، حيث تعرض الاستشارات عددا من المعايير المطبقة في المهنة، ولا تطبق بعض المعايير الأخرى. ومثال على ذلك: لم يحظ نطاق عمل الإستشارات في أي تعريف تم إقتراحه بالقبول العام، حيث هناك وجهات نظر وتطبيقات مختلفة حسب قدرات المستشاروظروف الدخول الى المهنه. كما أن حدود الإستشارات وعلاقاتها مع المهن الأخرى تتمتع بالمرونة من حيث التنفيذ والحركة، كما شهدت تغييرات هامة في الفترة الأخيرة وحتى الآن. وفي ظروف ثقافة الأعمال المتطورة. ويمكن القول أنه يمكن لأي شخص أن يطلق على نفسه أو نفسها مستشار إداري ويقدم الخدمة الى العملاء بدون دبلوم أو شهادة او ترخيص او إعتماد او تسجيل. هذه هي حقيقة المهنة. ويشعر المراقبون بأن حرية نطاق العمل الواسع كان فعلا مفيدا لنمو الإستشارات، وقد مكنت المرونة وسرعة التكيف في تحقيق تغييرات بيئية وتلبية احتياجات العملاء.

ويمكن أن نطلق على الإستشارات الإدارية بالمهنة الناشئة كصناعة ذات خصائص مهنية وطموحات كبيرة شريطة أن ندرك الثغرات التي يتعين إغلاقها والتحسينات التي يجب القيام بها. وبعد كل هذا فليس من المهم ان نقرر فيما اذا كانت الإستشارات الادارية مهنة. كما أظهرت الإستشارات أنه يمكن ان توجد وتزدهر من دون أي قرار من هذا القبيل، والأهم من ذلك هو تطبيق الشركات الإستشارية والأفراد المستشارين للجودة وغيرها من المعايير. والذين يمكنهم إثبات قيمهم وسلوكهم المهني بدون انتظار تحقيق الإعتراف بالقطاع كمهنة كاملة.

وسنعلق على هذه الأمور في البنود اللاحقة محاولين البرهنة على إمكانية زيادة مستوى المهنية وجودتها في الاستشارات الإدارية.

2.6 المنهج المهني

وبعد، ما هي الخصائص البارزة للمنهج المهني في الاستشارات الإدارية؟ يمكن إيجاد بعضها باختصار مفيد في أخلاق المهنة أو أي سلوك يتبناه أعضاء منظمات الاستشارات الإدارية. وبعضها الاخر موجود في النشرات الصادرة من المؤسسات الاستشارية، وتعلن هذه القواعد بالإجماع، أي من قبل أعضاء جمعيات المستشارين والتي تعلن رسميا ما هي قواعد الأخلاق. ولكن وفي عدة أوضاع فإنه من غير الممكن الإشارة للإعلان الرسمي للقواعد التي تحدد السلوك المهني والأخلاقي. وفي بعض الحالات يسترشد المستشار بقانونه الشخصي لأخلاقيات وسلوك المهنة ومفهومه / مفهومها عن التطبيق الصحيح والتطبيق غير الصحيح وما هو المفيد للعميل وللمجتمع وما هو غير المفيد.

المستشار في وضع الثقة، ويعتقد العميل على الأرجح أن يتم احترام القواعد السلوكية دون ذكرها. ويعتقد بعض العملاء أن المستشارين لا يمكن أن يستخدموا أوراقا مزورة، وبعض العملاء لا يستطيعون تقييم قدرات المستشار الفنية. وقد يكون المستشار ممتازا من النواحي الفنية ويمتلك المعرفة والمعلومات التي لا يمتلكها العميل. والتي تجعل العميل في موضع ضعف من عدم التأكد أو حتى في ورطة. (الإطار 1.6).

وأي مستشار لديه طموح ليكون مهني حقيقي، يجب أن يعلن مفهومه للأخلاق والقواعد والتي تظهر أثناء العمل للعميل، ويطبق هذا على المستشار الخارجي أو المستشار الداخلي وأي شخص يدخل في إطار العمل الإستشاري.

القدرة الفنية

تعتمد قدرة المستشار الفنية على منهجه المهني، وفوق ذلك يجب أن يمتلك المعرفة والمهارة التي يحتاجها العميل خاصة. وكقانون عام، يجب على المستشار أن يكون قادرا وراغبا في تقييم معرفته ومهاراته بأسلوب ناقد عندما يأخذ مهمة جديدة، أو عندما يصل إلى نقطة في المهمة الحالية تتطلب قدرات أكبر. والمستشار المهني لا يقدم نفسه أبدا بصورة خاطئة، ولا يدعي بأنه يستطيع عمل المهمة بأكثر من قدراته حتى لو كان عملا قصيرا حرصا على ان يأخذ المهمة. والمستشار الذي يريد أن يعالج نوع جديد من المشكلة (الخبرة لا تزيد الا بتجربة شيئا جديدا) يجب أن يناقش ذلك بانفتاح مع العميل.

الإطار 1.6 قوة المستشار المهني (المحترف)

أن "التفوق الفني" للمستشار الإداري وقوته على العملاء غالبا ما تكون مختلفة عما كان يلاحظ من قبل مهن اخرى. مثل الطب. هناك سببان لذلك:
الأول: إذا كان هناك فجوة خبرة ومعرفة بين المستشارين الإداريين وعملائهم، فإن هذه الفجوات ستتحول إلى حجم أصغر. ولا تعتبر الاستشارات الإدارية للعديد من عملاء "الصندوق الاسود". ويمكن أن يتشابه كل من المستشار والعميل في التعليم والخبرة. و يمكن أن يقرر العميل بسرعة فيما إذا أراد استخدام المستشار وقبول أو رفض نصائحه، ورقابة عمل المستشار أثناء تنفيذ المهمة. وبشكل واضح فإن هذا ليس الوضع العادي للمريض عندما يتحول إلى الطبيب أو إلى شخص غير متخصص يبحث عن استشارة قانونية، وفي بعض الحالات يجب أن يلجأ إلى قانوني يفضل تجنبه. الثاني - إن الإستشارات الإدارية ليست مغلقة ولا مهنة عالية الحماية. وفي معظم الدول لا يوجد وظائف محجوزة لمسمى مستشار إداري. ودور كل من العميل والمستشار قابل للتبادل، ومن يكون عميلا اليوم يمكن أن يكون مستشارا غدا والعكس صحيح.

هناك حالتان يكون فيها اخلاق المستشار تحت الاختبار الأول إذا كان المستشار مسرورا بالتفوق الفني لأنه /لأنها يعمل لعميل غير مطلع وضعيف فنيا، والثاني: إذا كان يعمل لعميل قد حكم عليه ووضعه كئيب وبائس ويحتاج لمساعدة. وبعض العملاء ضعفاء وتسهل المعاملة معهم في اختيار شروط التعاقد الاستشاري، وطرق التدخل والتغيرات المقترحة ستكون لصالح المستشار حتى لو طبقت الاستشارة بمشاركة العميل ويمكن أن يكون العميل هادئا وعديم الثقة بنفسه وضعيف المشاركة.

تكمن الصعوبة في الاستشارات الإدارية واستشارات الأعمال انه يوجد نقص المقاييس الموضوعية لتقييم قدرات المستشار لتنفيذ مهمة معينة ليرضا العميل عنها بالكامل.

حاولت جمعيات الاستشارات "أن تجد جهة عامة تحدد المعرفة لدى مستشارو المهنة، ونوع والحد الأدنى من الخبرة" ليكون شرطا لعضوية المركز أو الجمعية أوالشهادات (أنظر البند 4.6). هدف المعايير عامة أكثر منها أولية للتقدم نحو الشهادة. والتي لا تدل على أن المستشار كفوء لأخذ المهمة أم لا، وهي لا تطبق على غير أعضاء الجمعيات أو الذين لا يبحثون عن شهادة بالإضافة إلى أن العمل على التطوير من جهة معروفة لتقييم المعرفة لدى مهنة الاستشارات ما زالت بعيدة عن الكمال. والوثائق المتوفرة من عدة جمعيات مهنية مفيدة. ولكنها لا ينظر لها كنصوص معيارية لإنشاء أساس المعرفة للمهنة (أنظر الفصول 36 و37 التعامل مع وظائف وتطوير المستشارين).

تجنب تضارب المصالح

خلال تنفيذ المهمة وفي حدود العقد الإستشاري، يضع المستشار كفاءته وكامل وقته للعميل، للوصول إلى النتائج الممكنة في تحقيق أهداف العميل التي تحقق مصلحته. ولسوء الحظ، فإن "مصلحة العميل"

وتوقعاته من المهمة ليست دائما واضحة. وهناك دائما تفاوتا بين مصالح العميل في الأجل القصير والأجل والطويل، أو بين مصالح المجموعات المختلفة داخل منظمة العميل. ويمكن أن لا يرى العميل ذلك حتى يضعها له المستشار. وفي اتفاقية خدمة العميل يجب أن يتأكد المستشار بان لا يكون أي تناقض بينه وبين مصلحة العميل.

أن تجنب تناقض المصالح هي واحدة من أهم الأمور الحرجة والأكثر حساسية في قواعد مهنة الاستشارات الإدارية. ويمكن أن يكون لذلك عدة أسباب بالإضافة إلى تعقيدات مؤسسات الأعمال والتعاملات التي يتدخل فيها المستشار بصفته ناصح أو وسيط، بالإضافة إلى التعقيد في التفسير الذي تتبعه المؤسسات المهنية الكبيرة والتفسير الليبرالي لتضارب المصالح في بعض الثقافات والبلدان. وفي الإطار 2.6 قائمة لبعض حالات تضارب المصالح غير الواضحة من أول نظرة. وبالمقابل هناك حالات يكون فيها تناقض المصالح صارخا ومكشوفا ومذكورا بصراحة في مدونات قواعد السلوك. وبالتالي،تكون هناك حاجة للكشف عن المستشار وقبل التعينات لتقديم جميع المعلومات ذات الصلة بالشخصية والمصالح التجارية والمالية وغيرها والتي لا يمكن الإستدلال عليها من وصف الخدمة المقدمة وعلى وجه الخصوص ما يلي:

- أي إدارة أو مصلحة مسيطر عليها في أي عمل تجاري ومنافس للعميل.
- أي مصلحة مالية في سلع أو خدمات يوصي بها للتوريد أو تمول من العميل.
- أي علاقة شخصية مع أي فرد من موظفي العميل.
- أي استثمار شخصي في منظمة العميل أو في الشركة الأم أوأي من الشركات الفرعية.

ويجب ان نذكر ان مهنا أخرى وقوانينها العامة هي أيضا قلقة على مسألة تضارب المصالح. ففي مهنة المحاسبة، فإن العلاقات والنشاطات قد تضعف استقلالية مراجعي الحسابات، وقد نوقشت المصالح بين المدققين وعملائهم لسنوات. كما تم مناقشة حلول نهائية وصعبة والتي من شأنها ان تعتبر مرضية تماما من قبل الأطراف المهتمة والتي ستجدها (في الإطار 3.6).

والسؤال: سواء "لتحصين" العميل في مشاركته بالخبرة، أو إرسال المعرفة الفنية أوتقديم تدريب مرتبط بالاستشارة، فهو شئ آخر معقد منه أحتمالية حدوث تضارب المصالح. وقد ذكرنا في الفصول السابقة ونكرر أن منهج المستشار الحقيقي المهني هو أخذ بعد التعلّم "لمساعدة العملاء ليعلموا أنفسهم"وهذا هدف أساسي، وعلى كل حال فان التصريح العام بالمبادئ النبيلة لا يكفي. ويجب على المستشار أن يكون متأكدا من عمله وتصميم المهمة، كذلك يجب أن يكون العميل متفاعلا لأن المستشار يجب أن لا يحجز الخبرة والمعرفة الفنية التي مررها إلى العميل.

إن المستشارين الذين ينظرون إلى المستقبل لا ينظرون إلى تعليم وتدريب العميل على انه تهديد، ويجب أن لا يروا المستقبل بأنه نسخة طبق الأصل من الحاضر ويسمحون لأنفسهم بعمل نفس الأشياء وبشكل غير محدد. وللعملاء أنواع جديدة من المشاكل، والمستشار الذي تعلم خبرته من أي عميل يمكن أن يستخدم مهاراته ثانية، مثلما يسعد عميل بتوصية للمستشار للعمل مع أصدقائه ويأتي عملاء آخرون وهكذا.

الإطار 2.6 هل هناك تناقض في المصالح؟ افحص نظام القيم لديك؟

- في أي مؤسسة استشارية دولية،هي مستشارة للحكومة في مشروع خصخصة،ولها علاقة قديمة مع مشتر أجنبي للمؤسسة العامة قيد التخصيص،وقد ينفذ المشروع من خلال فرع آخر وفريق استشاري مختلف لإكمال المهمة لهذا المشتري المحتمل.
- اقترح المدقق على العميل العودة الى قسم الإستشارات في مؤسسته المهنية مع وجود مشكلة ظهرت أثناء عملية المراجعة،وفي نفس الوقت الذي قد يكون هناك مستشار آخر يستطيع عمل نفس الشيء بصورة أفضل وتكلفة أقل.
- يضع المستشار عينيه على كل كادر العميل ولا يغفل عن أي فرصة لتقديم وظيفة للأشخاص الموهوبين من موظفي العميل،وخصوصا إذا كانت منظمة العميل متوعكة ماليا،ويستطيع المستشار أن يقدم رواتب أفضل. وهناك مستشار آخر قد يتبع نفس الهدف،وينتظر لعدة أشهر وبعد انتهاء العقد قبل أن يأخذ الموظف.
- يقوم العميل بنفس الشيء مع الإحترام للمستشار الذي يعمل لإجله.
- يتابع المستشارالمهمة خطوة خطوة،ويحترم بشكل صارم خطة العمل المحددة في العقد ومن المؤكد غالبا ان مقترحاته لا تطبق أبدا.
- مستشار مهني محترف وقائد في قطاع معين كالمنسوجات أو صناعة آلية،او عدد مكائن،وغيره،وهذا يعني أنه يعمل بشكل آني أو بشكل متعاقب لمنافسة المؤسسات الذي يعرف أو لا يعرف عنها. وما هو الإختلاف بين أفضل ما يقدم للقطاع من خبرات لكل عميل،أو تسريب المعلومات من عميل الى آخر.
- المستشار الذي يقدم خدمات استشارية لعدد من شركات القطاع العام للخصخصة،يشارك في إنشاء جهة ممولة او يصبح مستشارا لصندوق استثماري ليستفيد ماليا من هذه الشركات أثناء عملية الخصخصة.

الحيادية والموضوعية

إن العملاء الذين يلجأون إلى مستشارين، فإنهم يتوقعون الحصول على استشارة حيادية وموضوعية. ويفترضون أن المستشار سيكون حياديا وغير منحاز، وبدون إصدار أحكام مسبقة أو أفكار جاهزة أوحلول مغلفة، والتي قد عملت في سياقات أخرى وغير مناسبة للعميل الحالي. ويهدف المستشار المهني الحقيقي ليكون حياديا وموضوعيا بقدر الإمكان، ومراقبا للعواطف وعدم ترك الأحكام المسبقة لتودي بقيمة الإستشارة. وفي التطبيق نرى أن الحيادية والموضوعية المطلقة هي حالة صعبة إن لم تكن مستحيلة التحقيق.

وبالإضافة إلى تضارب المصالح، هناك عناصر أخرى تؤثر على الحيادية والموضوعية. حيث يتأثر كل مستشار بخلفيته الثقافية ومنظومة قيمه الشخصية وتشمل القيم السياسية والعرقية والدين ومعتقدات أخرى والأحكام المسبقة، بالإضافة إلى ان للمستشارين أساليبهم في التغيير وحل المشكلات، ومساعدة العملاء الذين يواجهون المشكلات. ويعتقد بعض المستشارين بشدة بقوة سلوكهم العلمي وعملياتهم الاستشارية، في حين أن آخرين يفضلون نهجا دقيقا ومنتظما في تشخيص المشكلة وادارة التغيير، وذلك باستخدام التقنيات والنماذج والإجراءات المنظمة للغاية.

الإطار 3.6 عن التدقيق والإستشارة

على مر السنين، ومؤسسات المحاسبة المهنية تقوم بمراجعة الحسابات النظامية، وقد تم إضافة خدمات جديدة لأعمالهم ولا سيما في مجال الإستشارات والخدمات الإستشارية والتدريب والإستشارات القانونية وتكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية، والتقييم والإستشارات الإكتوارية وتطوير المؤسسات الصغيرة وعمليات الإندماج والإستحواذ ورأس المال الإستثماري. وقد أصبحت هذه الشركات متعددة الوظائف أو مؤسسات مهنية تقدم حزم خدمات متكاملة، حيث تقدم المشورة لعملاء الأعمال وعلى نطاق واسع. وعندما دخل الثمانية الكبار مجال الإستشارات الإدارية في أوائل الثمانينات من القرن العشرين، فقد كان واضحا أن تجربتهم في مراجعة الحسابات وعلاقاتهم مع عملاء التدقيق هي السبب الرئيسي في تطورهم السريع في مجال الإستشارات. ولم يكن هناك أي إعتراض من العملاء، بل بالعكس، فقد رحب العملاء باستخدام خبراء من المؤسسات التي تدقق ميزانياتهم وتراجع حساباتهم وتعرف مشكلاتهم، وأصبح البيع التقاطعي إستراتيجية تسويق هامة للمحاسبين والمستشارين على حد سواء، على الرغم من أن هذا لم يكن متعارف عليه تماما.

ومع ذلك، فقد أصبح تضارب المصالح أكثر فأكثر حيث تعرضت أستقلالية الموقف الى علامة سؤال بما يخص العلنية والسرية لزيادة تضارب المصالح المتكررة. وتؤدي أحيانا الى حالة غير قابلة للذوبان. في حين أن ايرادات مراجعة الحسابات قد شكلت 70% من إجمالي ايرادات أكبر شركات المحاسبة في عام 1977. وانخفض الى 30% في عام 1999. كما ارتفعت ايرادات الإستشارات والخدمات الإستشارية خلال نفس الفترة من 12 الى أكثر من 50%، وتعزز خدمات التدقيق الرخيصة الترويج للإستشارات الإدارية والمالية الأكثر ربحا. ولم تستطع بعض الشركات الكبيرة من أن تسلم من الصراع الداخلي، كما يدل على ذلك تقسيم شركة آرثر آندرسون الى آندرسون واكستنشر Accenture في كانون أول عام 2001، ولم يتم الإتفاق على شروط الإنقسام الا بعد عملية طويلة من التحكيم.

قبل نهاية التسعينات من القرن العشرين، قررت هيئة الاوراق المالية (Securities and Exchange Commission / SEC) في الولايات المتحدة الأمريكية أن تشدد القواعد التي تحكم استقلالية مراجعي الحسابات (أنظر الموقع الإلكتروني www.sec.gov). وحدد اربعة مبادىء رئيسية لقياس استقلالية مراجعي الحسابات: حيث لا يمكن ان يكون مدقق الحسابات مستقلا اذا كان (1) متضارب المصالح المتبادلة مع عميل مراجعة الحسابات. (2) يراجع المدقق حسابات عمل شركته الخاصة. (3) يعمل في الإدارة أو كموظف في منظمة العميل. (4) يعمل كمحامي لعميل تدقيق الحسابات. وقد أعدت القوانين الجديدة قائمة من تسعة أنواع من الخدمات الإستشارية - غير المراجعة – والتي تتعارض مع استقلالية مراجعي الحسابات. ومعظم هذه الخدمات في مجال الإستشارات، ومع ذلك فلا يتم منع المدققين من تقديم مثل هذه الخدمات لعملاء آخرين، وتجدر الإشارة الى أن مقاومة الضغوط الكبيرة من شركات المحاسبة ذات النفوذ قد واجهت القواعد الجديدة لهيئة الاوراق المالية (SEC) عند إعدادها. وقد صيغت في أوروبا مبادىء تقوم على أسس فلسفة مشابهة، وقدمت للتشاور بها في إطار الإتحاد الأوروبي. (أنظر الموقع: /europa.eu.int/comm./internal_market en/company/audit).

يتبع...

وعلى الرغم من أن هذه المبادىء الجديدة مفيدة بلا شك، الا أن الترتيبات المؤسسية الحالية بشأن وظيفة مدققي الحسابات، وعلاقة المدققين بالعملاء قد جعلت الإستقلالية الكاملة للمدققين غير واقعية، كما لوحظ ان هناك بعض التبعية وتضارب المصالح طالما أن مدققي الحسابات يتم إختيارهم أو تعيينهم أو دفع أجورهم أو تمديد فتراتهم أو إطلاق أعمالهم أو الحصول على توصية من أصدقاء الأعمال.. الخ من قبل عملائهم، وما دامت الحاجة الى تطوير وصيانة التواصل الإنساني مع مديري وموظفي العميل في أداء عمليات مراجعة الحسابات النظامية. وباختصار، فإن أحكام مدققي الحسابات تكون منحازة غالبا لمصالحهم ومصالح عملائهم. (أنظر: M.H. Bazerman, K. P. Morgan and G. F. Loewenstein: " The impossibility of auditor independence." In Sloan Management review. Summer 1997).

ان الفضيحة المالية ذات الحجم الإستثنائي وذات العواقب البعيدة المدى والتي لم يرغب مدقق الحسابات او لم يكن قادرا على كشف احتيال الادارة والتبليغ عنها، ما زالت تحدث تحذيرا وتؤخذ على محمل الجد. ففي كانون الأول من عام 2001، قدم للإفلاس عملاق الطاقة الأمريكي (انرون Enron). وكان مدقق حساباتهم ومستشارهم هو شركة (أندرسون Andersen)، والذي حصل على دخل عام 2001 بمقدار يزيد ب (27 مليون دولار) مقابل خدمات لا تتعلق بمراجعة الحسابات عما حصل عليه عام 2000 والذي حصل فيه على مبلغ (25 مليون دولار) ومقابل خدمات محاسبية. وذلك مقابل ان لا يرى ما يجري في شركة (انرون Enron) أو أنهم فضلوا التزام الصمت وتقديم التقرير بعد تمزيق (أندرسون Andersen) لكافة الوثائق المتعلقة بالقضية.

وفي وقت كتابة هذا الكتاب، فإنه من الصعب التنبؤ بالمقاييس التي ستتخذها السلطات التنظيمية في مختلف البلدان، وما هي الدروس المستفادة والتي ستعتمد في المحاسبة وغيرها من المهن. ولكن الأمر المؤكد مع ذلك، وكما أشارت مجلة الإيكونومست بتارخ 9 شباط / فبراير من عام 2001: "في قلب هذه المراجعة يكمن الفشل، لمجموعة من العلاقات التجارية، والتي تعاني من الحوافز الضارة وتضارب المصالح" و "نظام المراجعة يحتاج الى تغيير جذري برمته".

ماذا يعني هذا كله الى المستشارين الإداريين؟ فمن مصلحة المستشار الإداري ان يتابع عن كثب المناقشات والتغييرات في اللوائح الرسمية بخصوص عمليات مراجعة الحسابات النظامية، وأنشطة مدققي الحسابات. وتنشأ تضارب المصالح ليس فقط في حال أن شركة مراجعة الحسابات تنفذ استشارات ادارية وتكنولوجيا المعلومات ومشاريع أخرى لنفس العميل، ولكن هناك حالات أخرى كثيرة. إن الإستشارات الإدارية ليست مهنة منظمة، وأن مدونة السلوك الأخلاقية توجه الى الرجوع عن تضارب المصالح بصفة عامة وبعبارات غامضة فقط. وأيضا، فإن ما قد ينظر له تضارب مصالح في بلد واحد أو منظمة، قد ينظر اليه باعتباره معيار. وحتى يمكن ان يمارس بفعالية في أماكن أخرى. وتميل العولمة الى التقريب بين قيم العمل المختلفة والبيئة القانونية. ولكن الشركات الإستشارية والمستشارين سوف يستمرون كما هم لفترة طويلة. والحكم الرئيسي هو للمحكمين في إختيار كيفية التعامل مع تضارب المصالح. كما يجب علينا ان نتذكر أن لوائح الأنظمة الذاتية للمستشارين تساعد على أن تمنع الحكومة من أن تفرض نظاما.

يجب على المستشار أن يقوم بكل الجهود اللازمة ليصبح واعيا لقيمه الشخصية وانحيازه وكذلك للقوى والمصالح داخل المؤسسة الاستشارية وبيئة العميل، والذي سيؤثر على النزاهة والموضوعية. وفتح

نقاش لهذه الموضوعات مع العميل قد يكون ضروريا ومفيدا. وفي عدة حالات يمكن ازدياد الموضوعية من خلال مراجعة المنهج والحلول المتوقعة مع أعضاء آخرين في المؤسسة الاستشارية والذين قد واجهوا مشاكل مشابهة لدى عملاء آخرين. وفي الحالة القصوى، فإن المهنية الحقيقية ستنحدر وتنحط إذا لم يكن المستشار موضوعيا.

ويجب على المستشارين الداخليين أن يكونوا واعين على وجه الخصوص باستقلاليتهم في مؤسساتهم، و بالعناصر التي تجعلهم أقل نزاهة من المستشار الخارجي. ويجب أن لا يعطوا مهمات تظهر بوضوح عدم إمكانية نزاهتهم بها.

السرية

السرية مبدأ عالمي آخر في العمل الذي يقدم من قبل مهنيون مستقلون لعملائهم. وينبغي على المستشار الإداري أن لا يقبل الكشف عن أي معلومات سرية عن عملاء، وبعدم استخدام لهذه المعلومات لتحقيق منافع أو مزايا شخصية لمؤسساتهم أو لعملاء آخرين. ويجب على العملاء التأكد من أن يتمكنوا من الثقة بالمستشارين. وكقاعدة عامة، تتم الإشارة الى السرية في عقد الإستشارات، ولكن قد تكون عامة ويتم إغفالها بسهولة خلال تنفيذ المهمة. وقد لا يحدد العميل المعلومات السرية التي يجب أن تعامل على أنها سرية، ويمكن أن يتعرض لمخاطر مختلفة في العمل بهذه المعلومات (أنظر الملحق 4 و 5).

وفي الاستشارات الداخلية، فإن وضع السرية يمكن أن يكون أكثر تعقيدا، وفي حالات خاصة قد يجبر (أو من الممكن) المستشارون إلى كشف معلومات العميل إلى السلطة الأعلى (وزير، مدير عام، أو رسميون آخرون) وفي بعض الحالات ينظر المديرون إلى المستشارين الداخليين كمركز جاسوسية للإدارة ويرفضون التعامل معهم، ولمواجهة ذلك، فان عدة مؤسسات أعمال يجب أن تصرح عن السرية التي تحترم كمبدأ في حال استخدام مستشارين داخليين مثلما يستخدمون المستشار الخارجي، وتميل المؤسسات الحكومية إلى استخدام المنهج نفسه بازدياد.

ويمكن أن تنتهك السرية بغير قصد، من خلال عدم مبالاة في حفظ الوثائق، أو مناقشة موضوعات العمل ببساطة في مجتمع ما، أو نقص الحذر في اقتباس المعلومات السرية في الخطابات أو المنشورات العامة.

العمولات

لا تتساوى كل العمولات مع الرشوة. إلا أن بعض العمولات تعتبر ارتشاء، أو أنها تصل إلى حد الرشوة، إذا لم تكشف للعميل، وفي أي حدث فان العمولات عنصر حساس، ولم تهملها مدونات السلوك الأخلاقية، ولكن معظم المدونات قد فشلت في تقديم إرشادات كافية.

ويستحيل طبعا إعطاء ارشادات أو خطوط عريضة عالمية عن العمولات المقبولة من وجهة نظر الأخلاق المهنية، ويصعب تجاهل تطبيقات الأعمال والثقافات المحلية. وفي بعض الدول فان العمولات والخصومات حتمي تحصيلها لتحقيق أي عمل وبما يشتمل الخدمات المهنية. وفي دول أخرى فان أي

عمولة غير واضحة التقارير أو للضرائب فهي غير قانونية. وكقاعدة عامة يجب أن يعلم العميل عن العمولة أو ما شابهها، دفعت أو وعد بها من المستشار وذات علاقة بالمهمة.

وفي داخل المؤسسة المهنية، فان عنصر العمولة قد تكوّن ورطة أخلاقية، وقد خسرت بعض المؤسسات الاستشارية عقودا هامة، حيث يتم اختيار مستشار اقل كفاءة و مرنا في تقديم العمولات لصانع القرار.

وفي دوائر المستشارين فان الوضع السائد بما يخص العمولات كما يلي: -

- العمولة المدفوعة من المستشار للعميل أو للكادر مقابل تحصيل مهمة أو قبول عرض غير أخلاقية.
- العمولة المقبولة من المستشار مقابل عمل توصية تشكل عنصرا هاما داخل منظمة العميل لاختيار المورد أو العمل المقترح من المستشار كالتأثير على قرار العميل فهو أيضا معاكس لقواعد الأخلاق.
- العمولة المدفوعة من قبل المستشار لشخص أو لمنظمة ستقدمه إلى العميل أو تعمل كوسيط فإنها مقبولة في معظم الحالات، وبعض العمولات تطبق بصورة عادية في بعض الدول، ويمكن إعلانها للسلطات الضريبية كتكاليف. وعلى كل حال يجب على العميل أن يبحث عن الممكن ليجده مقبولا.

قيمة النقود

تثيرالرسوم المدفوعة من العملاء (الفصل 30) عدة أسئلة أخلاقية. ويشعر المهنيون بالقلق حول العلاقة بين الفائدة التي سيحصل عليها العميل وتكاليف المهمة. فإن شعروا أن المخرجات لا تبرر التكلفة أو أن الفائدة معدومة أو قليلة جدا فانهم يحذرون العميل قبل بدء المهمة، وبشكل عام تتطلب الأخلاق المهنية أن يأخذ المستشارون رسوما عادية وموضوعية ومحكومة بالمقاييس المهنية الجارية والتطبيقات السائدة.

إن تقاضي الرسوم الكبيرة من العملاء الجهلة غير مهني إطلاقا، وخصم الرسوم والعمل بخسارة على أمل تقليل المنافسة أيضا غير مهني، وخصوصا إذا مارس المستشار ذلك مع عميل جديد سيعرف انه سيعيد التسعير إلى المستوى الطبيعي وعلاوة على ذلك هناك طريقة احتساب للأتعاب ينظر لها على أنها غير صحيحة أو حتى غير أخلاقية (أنظر الفصل 30).

المخاوف الإجتماعية الأوسع نطاقا وأخلاقيات العميل

غالبا ما تنطوي المهمات الاستشارية على القضايا التي تهم العميل والتي قد تكون في تعارض فعلي أو محتمل مع المصالح الإجتماعية الأوسع. أو أن المستشار قد اكتشف ممارسات ضارة اجتماعيا، وغير مرغوب فيها، وذلك وفقا لمعايير إجتماعية سائدة أو انه حسب اعتقاده الشخصي إذا لم يكن ذلك غير قانوني. وقد يواجه المستشار معضلة أخلاقية حقيقية والتي تجعله يطلي المشورة من كبار الزملاء والمستشارين. ولكنه في نهاية المطاف لا بد أن يحل هذه المعضلة بنفسه والتي قد تكون صعبة. و تقدم مدونات قواعد الأخلاق الاستشارية بعض الإرشادات لسلوك المستشار مثل: ("لتجنب تناقض

المصالح في العمل من أجل العميل، يترك إلى المستشار أن يميز بين السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي بالنسبة للعميل.

وللأسف، وعلى الرغم من سنوات من البحث واصدار المنشورات، ما زال مفهوم الإدارة وأخلاقيات الأعمال التجارية غامضة ومثيرة للجدل. صحيح أن هناك حالات متطرفة من العملاء المتورطين في التعامل غير المشروع والغش، ومؤسسة الإستشارات المهنية يجب أن تنسحب من هذه المهمة والتي يتم اكتشاف سلوك العميل فيها أو يشتبه به. والحالات العظمى هي أقل وضوحا، ونوصي بمسار عمل يلبي المعايير التجارية والأخلاقية والذي لن يكون سهلا. وكحد أدنى على المستشار أن يجلب انتباه العميل لإمكانية التناقض بين هذه المعايير وكحالة مثلى، يجب على كل من المستشار والعميل العمل معا نحو اتخاذ قرارات لا يكون فيها أي تناقض بين الأعمال والأخلاق.

إن تحديد ما يمكن الحكم عليه بالأخلاقي في سياق معين فهو في حد ذاته أمرا صعبا، والمعايير الأخلاقية هي معايير اجتماعية، ومحددة بثقافة معينة، وتحمل المجموعات الاجتماعية المختلفة وجهات نظر مختلفة، ويقدم المستشارون قليلا من المساعدة للعملاء إذا اتخذوا موقفا أخلاقيا صارما. ويمكن أن يكونوا اكثر فائدة من خلال الإشارة الى كيفية تقليل الآثار الضارة المحتملة لقرارات الأعمال التجارية للعميل وكيفية زيادة المسؤولية الإجتماعية للأعمال التجارية للعميل، أو كيفية تحسين هذه القرارات التجارية من حيث المزايا المالية والاجتماعية لمختلف أصحاب المصلحة والذين سيتأثرون (أنظر الفصل 23).

3.6 الجمعيات المهنية وقواعد السلوك

الجمعيات المهنية

أنشأ المستشارون الإداريون في عدد من البلدان الجمعيات المهنية الطوعية لتمثيل مصالحهم المشتركة(للأسماء والعناوين أنظر الملحق 2)، وقد لعبت هذه الجمعيات دورا رائدا في تعزيز المعايير المهنية للاستشارات وكسب ثقة في الدوائر الإدارية والسمعة الطيبة في المجتمع. وبشكل أوسع تساهم جمعيات الاستشارات الإدارية في تعزيز هذه الصناعة عن طريق:

- تطوير جهة مشتركة للمعرفة.
- تحديد معايير الحد الأدنى من التأهيل للداخلين الجدد إلى المهنة "التعليم، مدة الخبرة، المعرفين، الامتحانات".
- تأهيل المستشارين الإداريين بشهادات معتمدة
- تعريف وتطبيق القواعد المهنة لأعضائها.
- التحقيق في الشكاوي لمنتهكي مدونة القواعد المهنية واتخاذ إجراءات تأديبية.
- دراسة الجوانب المختلفة في الاستشارات الإدارية، وتنظيم تبادل الخبرات ووتقديم التوصيات للأعضاء لتحسين الطرق الاستشارية وادارة المؤسسات، وتدريب المستشارين وموضوعات هامة أخرى لتطوير المهنة.
- تنظيم برامج تدريبية للمستشارين.

- تقديم معلومات عن الخدمات المتاحة من الأعضاء والمساعدة في تحديد المستشارين الملائمين بناء على طلب من العملاء المحتملين.
- الدفاع عن المصالح العامة للأعضاء في مناقشة الحكومة، أو ممثلي مؤسسات العملاء والمتعاملين الآخرين الذين لهم مصلحة في تطوير الاستشارات وفائدة الخدمات الاستشارية.

والعضوية في الجمعيات المهنية طوعية، ولكنها محكومة بشروط تحديد ملف العضو والالتزام والتعهد بما صودق عليه جماعيا. وليس كل المستشارين أعضاء. وهناك حالات لمؤسسات استشارية هامة والتي لا توقع على كل شروط العضوية، أو الذين يأخذون النهج النخبوي (elitist) ويشعرون بان التأسيس الجيد والمؤسسة المهنية القوية تستطيع أن تحدد معاييرها الخاصة وليست بحاجة إلى أي إرشاد أو إشراف من قبل الجمعية المهنية. وهناك مستشارون أفرادا أيضا وليسوا أعضاء لأنهم لم يحققوا شرط الدخول أو لم يجدوا أية فوائد يمكن الحصول عليها من هذه العضوية.

هناك نوعان من المنظمات الاستشارية في بعض البلدان: جمعيات المؤسسات والمراكز، وجمعيات المستشارين الأفراد. وتعكس هذه التصورات المختلفة حاجة المؤسسات الاستشارية لتتميز عن الأشخاص الأفراد الموظفين فيها أو اللذين يعملون كممارسين أفراد. وتميل جمعيات المؤسسات للتركيز على التطوير المؤسسي وعلى الموضوعات التي تهم الصناعة الاستشارية ككل، في الوقت الذي تهتم فيه المراكز بشكل رئيسي فقط في المؤهلات وتطوير الأفراد المستشارين. وهذا الانقسام عاما في العالم الذي يتحدث الإنجليزية، وأيضا فقد بذلت عدة محاولات لتحويل "تعايش الصداقة"، لهذه الجهات التطوعية إلى تعاون مباشر و حتى تحقيق التكامل.

وعندما وجد هذان النوعان من عضوية المؤسسات، فإن الإزدواجية وتداخل العضوية بدت أمرا شائعا: المؤسسة الاستشارية عضو في الجمعية في الوقت الذي فيه المستشارون الموظفون أعضاء في المراكز حيث العضوية فردية.

وبالمعدل فان حوالي 50% من المستشارين يمارسون المهنة كأفراد أو موظفين من خلال مؤسسات استشارية، منظمين في جمعيات مهنية تطوعية للاستشارات الإدارية. وتشمل هذه النسبة المستشارون الأعضاء كأشخاص أفراد والمستشارون غير الأعضاء كأفراد ولكنهم يعملون في مؤسسات أعضاء في الجمعيات الاستشارية. انه رقم منخفض نضعه في الاعتبار لسرعة تغير شكل الاستشارات وما تحتاجه من مهنية قوية. وهناك مستشارون يؤكدون أنهم يريدون الالتحاق بالجمعيات إذا كانت قوية وتقدم خدمات للأعضاء وإيجاد فرص عمل. وهذا مع ذلك قد يشكل الحلقة المفرغة، لأنه بدون عضوية قوية وقاعدة مالية، وبدون مشاركة نشطة من رواد المهنة، فإن الجمعيات غير قادرة على تمثيل المهنة وتقديم خدمة مفيدة.

المشهد الدولي

ينقص مهنة الاستشارات الإدارية على المستوى الدولي اتحاد عالمي يمكن أن ينظم التعاون بين الجمعيات المحلية وينسق الجهود المحلية والإقليمية لتطوير المهنة والمنظمات الرائدة والتي تقود

ثلاثة أسواق للخدمات الاستشارية (وليس كل العالم) هي: AMCF (الولايات المتحدة)، FEACO (أوروبا)، و ZEN-NOH-REN (اليابان).

جمعية مؤسسات الاستشارات الإدارية

هي أقدم جمعية مؤسسات، وأسست عام 1926، ويؤكد ملفها على تواجدها الدولي المتزايد بسبب أكبر أعضائها الذين يمثلون مؤسسات الاستشارات الدولية المتعددة الجنسيات التي نشات في الولايات المتحدة. ويمكن أن ينضم لعضويتها المؤسسات غير الأمريكية.

الاتحاد الأوروبي لجمعيات الاستشارات الإدارية

وهي اتحاد إقليمي لجمعيات مؤسسات الاستشارات الإدارية المحلية (واحد في كل بلد) ومعظم المؤسسات الكبيرة والتي مركزها في الولايات المتحدة، لها فروع ومكاتب أو شركات شقيقة في عدة دول أوروبية وتشارك في أعمال منظمة FEACO من خلال الجمعيات المحلية. وتعمل هذه الجمعية أيضا مباشرة مع مستشارين متعددي الجنسيات من خلال لجان خاصة.

ZEN-NOH-REN/ اليابان وهي الجمعية المحلية بقاعدة عضوية واسعة وتشمل منظمات مهنية في الإدارة والإنتاجية بالإضافة إلى المنظمات الاستشارية.

ولما كانت هذه الملفات عن الثلاث مجموعات مختلفة، إلا أنها قد بدأت التعاون على المصالح المشتركة مثل المشاركة في تنظيم مؤتمرات الاستشارات الإدارية ومقارنة الخبرات الإقليمية.

وقد نظم التعاون بين مراكز الاستشارات الإدارية المحلية (مع الأفراد) من قبل المجلس الدولي لمراكز الإستشارات الإدارية International Council of Management Consulting Institutes"/ ICMCI"، والذي أسس عام 1987. وقد اختار المجلس التركيز على تطوير المهنة والجودة من خلال الترويج لشهادة المستشار التي تعطى للأفراد الأعضاء في المراكز (يجب أن يلتزم الأعضاء بفكرة الشهادة) والاعتراف الدولي للمهنة ومجتمع المستخدمين.

مدونة قواعد السلوك

تعطي جمعيات الاستشارات الإدارية المهنية اهتماما كبيرا إلى مدونة قواعد السلوك المهنية (الأخلاق، وعلم الأخلاق، والتطبيق المهني)، التي يستخدمونها كأدوات أساسية لتأسيس المهنة وحماية نزاهتها واعلام العملاء عن قواعد السلوك المتبعة من قبل المستشارين. انهم ينظرون إلى مدونة القواعد كتصريح يبين الاختيار التطوعي لإلتزام الأعضاء بالإنضباط الذاتي الذي يمكنهم من الوصول إلى مدى أبعد من متطلبات القانون. وتوضع مدونات قواعد السلوك المهني في كافة المواقع الإلكترونية لمعظم جمعيات الإستشارات المهنية (أنظر العناوين في الملحق رقم 2).

وبالطبع ليس فقط مدونة قواعد السلوك بحد ذاتها، بل التطبيق الصارم والذكي من قبل أعضاء الجمعيات والتي تعزز قيمة المهنة الحقيقية ونزاهة الخدمة الاستشارية. والعديد من المدونات تحتوي

على بند يلزم المستشارين بعدم عمل شيء يؤدي الى هبوط مستوى الاستشارات الإدارية كمهنة، وهذا يترك لتقدير الكثيرمن المستشارين أنفسهم.

وهذا هو معقول جدا، حيث لا يمكن أن تكون مدونة القواعد محددة ومفصلة جدا، وخاصة لأنها قد لا تنطبق على كل الأعضاء والحالات التي تحدث. وعلاوة على ذلك، فان مدونة القواعد لا تستطيع التنبؤ على مشاكل جديدة وحالات مستقبلية والتي يقيمها المستشار فيما إذا كانت مهنية أم لا. وكما ذكر جوردون ليبيت Gorden Lippitt "العملية التي تقيم باستمرار بتطبيقات مدونة قواعد الأخلاق والتي يجب أن تكون مستمرة خلال حياة الفرد المهنية مع استخدام ثقة الزملاء كفاحصين ومطبقين. أن اكتساب الكفاءة الأخلاقية تقلل من القلق وتزيد الفعالية في حال صنع القرار الذي يكون ثابتا في العملية الاستشارية".

المساهمة في التطوير المهني

تستطيع جمعيات المستشارين أن تساعد أعضاءها لرفع مستوى الخدمات المهنية بعدة طرق. ويشمل ذلك برامج تدريبية للمستشارين الجدد، تدريب لانعاش المعلومات و ورشات عمل للممارسين ذوي الخبرة، وحضور مؤتمرات هادفة ومعلومات واسعة وتبادل خبرات، وبحوث في مناهج وطرق استشارية جديدة ومعلومات يمكن الاستفادة منها، وما يمكن أن يطبق على أي مهنة، وتقارير عن الاتجاهات الجديدة في الإدارة والأعمال وتطبيقاتها على الاستشارات وغيرها. وكمستشار مهني شاب، فان كل الأنشطة المذكورة تشكل بعدا تعليميا قويا، يجب التأكيد على أخلاق المهنة والسلوك حسب تعريف مدونة قواعد السلوك للجمعيات المهنية، بالإضافة إلى تقوية المهارات الفنية.

4.6 إصدار الشهادات والتراخيص

إن تقديم أو كيفية تقديم شهادة معتمدة أو رخصة لمهنة الاستشارات الإدارية هو موضوع معروف ومثير للجدل، ويناقش ليس فقط مع المؤسسات الاستشارية والجمعيات بل أيضا بين المستخدمين. و يدل هذا النقاش على كل من التطلعات المهنية و الإحساس المتنامي للمسؤولية الاجتماعية للمستشارين والعوامل المختلفة التي تعمل ضد الإحتراف المهنية.

تشعر الشهادة في بعض الدوائر على أنها خطوة باتجاه إعتراف واسع للاستشارات الإدارية باعتبارها مهنة حقيقية. ويريد كل من قطاع الأعمال، والحكومات والجمهور العام بشكل كبير ضمانة لمشاركة المستشارين الإداريين بالقرارات الهامة في كل من القطاع الخاص والعام برهانا لمهنيتهم. ويجب أن تعزز الشهادة الوضع الدولي للاستشارات الإدارية وتساعد على منافسة المهن الأخرى، والتي ترتبط بفترة طويلة من الخبرة، وستضعها في نظام أكثر داخل الأعمال الاستشارية وتساعد في فصل الحنطة عن القشرة.وأخيرا فان الشهادة يجب أن تطبق على الأفراد وليس المؤسسات، ("لا مهنية حقيقية تعتمد على تأهيل المؤسسات")، هذا ما كتبه جيمس ساندفورد سميث James Sandford Smith عام 1962 الرئيس المؤسس لمركز المستشارين الاداريين في المملكة المتحدة.

ومن جهة أخرى، فقد أثيرت اعتراضات متعددة لان الشهادة لا تضمن حقيقة أي شيء أكثر من التطبيقات

العامة، أو بالأحرى فهي معيار أولي للدخول إلى المهنة، وأنها لا تستطيع إظهار ملائمة المستشار للوظيفة التي أعطيت له. وبعد كل ذلك، فان الاستشارة للعمل هو عمل بحد ذاته وان المستشار الذي ينجح في اختبار السوق عن طريق إيجاد عدد كاف من العملاء لا يحتاج إلى شهادة تثبت قدرته.

يثير معارضو الشهادة أيضا الصعوبات التي ينطوي عليها تحديد نطاق الاستشارات الإدارية، من حيث عدم وجود هيئة مقبولة للمعرفة عموما، والتداخل بين الاستشارات والقطاعات المهنية الأخرى. وتفند بعض المؤسسات الكبرى شرعية المراكز الاستشارية في منح شهادات لموظفيها الذين يعملون بمفردهم أو على شهادة من الشركة التي بدورها تمنح الأفراد الذين يعملون لمصلحتهم.

التطور نحو الشهادة

تظهر الحقائق بان الشهادة تحرز تقدما معتدلا، وفي حوالي 30 بلدا، فان مراكز الاستشارات الإدارية الوطنية / المحلية قد وضعت إجراءات اختيارية للشهادة، والأفراد الذين يحققون الشروط يصبحون"مستشار إداري معتمد "CMC" "Certified Management Consultants. أو أن المستشار يجب أن يحقق معايير معينة ليصبح عضوا في المركز، والعضوية الكاملة هنا تعادل الشهادة.

الإطار 4.6 النموذج الدولي لشهادة المستشار المعتمد

المتطلبات

الخبرة	ثلاث سنوات في الاستشارات الإدارية.
التعليم	درجة (شهادة) معروفة أو شهادة مهنية أو إضافة ٥ سنوات في الاستشارات الإدارية بدل الدرجة.
الوقت المستنفذ	١٢٠٠ ساعة / السنة في عمل الاستشارات الإدارية خلال ثلاث سنوات التأهيل بعد الخمس سنوات السابقة، ويعمل حاليا في المهنة.
الاستقلالية	مالك أو موظف في مؤسسة مستقلة التطبيق أو مستشار داخلي ويستحق حاليا الدخول إلى المركز.

عملية التأهيل

الامتحان	امتحان كتابي ومقابلة منظمة لاختبار معرفته في مدونة قواعد سلوك المهنة يعقد من قبل الجهة المعتمدة للمعرفة.
الضامنون	عدد ٢ من الأعضاء (عضوية كاملة) أو عضو زميل منCMC , FCMC FCMC , FIMC , , أو ما يعادلها.
المعرفون	وصف مكتوب لعدد ٥ مهمات أو التحقق من ٥ عملاء خلال المقابلة.
الاحتفاظ	قد يحفظ العضو التعيين حتى بعد أن يترك عمل الاستشارات الإدارية طالما يتمتع بسمعة طيبة.

المصدر: ICMCI انظر www.icmci.com

ولتعزيز وتوحيد الشهادات في جميع أنحاء العالم، فإن المجلس العالمي لمراكز الإستشارات الإدارية (ICMCI) قد وضع نموذجا دوليا وحدد الحد الأدنى المطلوب من الإجراءات الوطنية لإصدار الشهادات (الإطار 4.6).

والهدف هو تحقيق التماثل الدولي فيما بين المراكز الأعضاء، والتي يتم بموجبها منح الشهادات من مركز واحد معترف به من قبل المراكز الأخرى والمشاركة في هذا المشهد. ولتشجيع قطاع الإستشارات توظيف أكبر عدد من المستشارين ليصبح مهتما في الشهادات المعتمدة والبدء في تطبيق عملية الشهادات على العاملين فيه، وقد أدخل مفهوم (التطبيق المعتمد) من قبل مركز الإستشارات الإدارية في بريطانيا وبعض المراكز الأخرى. وبالتالي تصبح المؤسسة الإستشارية معتمدة وتقرر من بين موظفيها المؤهلين للحصول على الشهادة المعتمدة، دون اشراك جهة من خارج هذه العملية

ومع ذلك فإن النهوض بالشهادة كان بطيئا، ولم يتم الرد على بعض المسائل المثيرة للجدل، كما أن قليل من العملاء يعرفون بوجود الشهادة ويدركون قيمتها، ولذلك فهي نادرا ما تستخدم كشرط من شروط التأهيل لاختيار المستشارين. وعدد المستشارين الحاصلين على هذه الشهادة هو أيضا صغير جدا. وعلى الرغم من محدودية التأثير الكمي، إلا أن مبادرة شهادة المستشار المعتمد (CMC) قد أسهمت إسهاما كبيرا في تعزيز الكفاءة والمعايير الأخلاقية في مجال الإستشارات في أجزاء كثيرة من العالم، ولتعاون المستشارين من مختلف البلدان حول هذه القضايا ذات الإهتمام المشترك.

الترخيص

إن الشهادة والإجراءات المشابهة كلها اختيارية طوعية، وتكون بشكل كامل بيد مؤسسة خاصة، بينما يجب أن يكون الترخيص أو التسجيل الرسمي إلزاميا من أجل أن يؤذن بالممارسة، وهذا يعني أن المؤسسة المهنية أو المستشار الفردي يجب أن يطلب رخصة رسمية كشرط تحقيق المعايير المطلوبة. و لن تكون الشهادة هي المعيار. وتسحب الرخصة عند سوء الممارسة من قبل سلطة حكومية مباشرة أو تفوض إلى هيئة شبه رسمية أو رابطة عضوية والتي تعمل بتوجيهات الحكومة ورقابتها.

وبشكل واسع، فإن المستشارين الإداريين قليلي الخبرة في الترخيص، وتعكس وجهة نظرهم في هذه الممارسة مواقفهم العامة في المنافسة الحرة والتدخل الحكومي، كما يعارض بشدة بعض المستشارين فكرة الترخيص والتي يعتبرونها بيروقراطية غير ضرورية و انتهاك لحريتهم، و يزعمون أنه من المستحيل في الإستشارات تحديد أي معايير ذات معنى للترخيص، باستثناء تلك التي تهم أي عمل تجاري. ويدرك آخرون ان التقدم نحو الإحتراف قد يتطلب نوعا من الترخيص المرن وغير البيروقراطي. ومع الدور الرئيسي الذي تلعبه منظمات العضوية المهنية وما تتمتع به من السمعة العالية والثقة الكاملة ليس فقط من المستشارين بل للعملاء والسلطات الحكومية والجمهور العام.

6.5 المسؤولية القانونية والمسؤولية المهنية

المستشارون الإداريون كأي مستشارين مهنيين ليسوا محصنين عن المسؤولية القانونية في بعض الحالات، والتي تسبب فيها مشورتهم أو توصياتهم دمارا ماليا أو خسائر لعملائهم أو ربما لآخرين في

علاقاتهم مع عملائهم. بينما إمكانية وحجم المسؤولية القانونية قد تكون أكبر في حالة مستشارو الهندسة أو الكمبيوتر، وليست كلها غير هامة في نطاق الاستشارات الإدارية. والهدف من هذا البند هو النظر باختصار إلى المعايير المستخدمة في الأنظمة القانونية المختلفة لتحديد المسؤولية، وتقدير مبلغ التعويضات الممنوحة مثل موضوع التأمين المتاح للمستشارين لتغطية مثل هذه المسؤولية وغيرها من الوسائل التي قد تحمي المستشارين أنفسهم من المسؤولية.

أولا، يجب أن نشير بان الدول التي يوجد بها محاكم سهلة لوضع المسؤولية من النصيحة المهنية المقدمة من المستشارين، والعملاء المدّعون الذين أصابهم دمارا كبيرا فانه في بعض الأحيان ينتج أثرا واحدا غير مرغوب فيه هو وقوع تكتم معين على توصية هامة من توصيات المستشار وابتكار تخيل حل لمشكلة العميل. وبكلمات أخرى فإن الخوف من إتخاذ إجراءات قانونية يؤدي إلى الاحتراس وتجنب المخاطر. حتى لو كان التأمين متاحا (عادةً لنفقات معتبرة) لتقليل خسارة المستشار الفعلية. فان الحقيقة المجردة للمسؤولية المفترضة والصدى على سمعة المستشار مقابل الإهمال وخرق التعاقد سيكون كافيا لكبح الحماس والإبتكار في تقديم المشورة للعملاء.

المسؤولية: لماذا ومتى؟

يجري عادة ومبدئيا أن تقع المسؤولية القانونية فقط أمام دليل واضح للممارسة الخاطئة من غير المهنيين والتي تحمل كم كبير من الإهمال والاحتيال. كما انه من غير المعمول به أن يتم مسألة المستشار عن خطأ بدون قصد، فيما إذا كان يجب أن يتبعه مسؤولية قانونية على المستشار. وكحد أدنى يجب أن يكون هناك دليلا لعدم التوافق مع المعايير المقبولة للمهنة والمهنية، أو انحرافها عن متطلبات العقد الاستشاري.

ولما كان هذا غير سهل في كثير من الأحيان، ففي بعض النظم القانونية "التطبيقات الأمريكية" تقام الدعاوى أكثر من مرة وتربح "الأحكام أو التسويات كثيرة" أكثر من غيرها. ولما كانت هذه الحالة، فان العنصر المساهم هو طبيعة المتهم / المستشار. مثلا: إذا كانت مؤسسة كبيرة في نظر القضاة أو هيئة المحلفين فانه يمكنهم بسهولة دفع الحكم. وسيكون نفس الأثر إذا عرفت أن المتهم/ المستشار مغطى بالتأمين، وان لشركة التأمين نفسها قدرة مالية كبيرة وفي الحالين فان القاضي أو هيئة المحلفين - الباحثين عن الحقيقة - سيعطون انتباها أقل في البحث عن الخطأ الحقيقي للمتهم. وفي بعض المجتمعات، يمكن أن تكون وجهة نظر تعكس فكرة أيا كان الضرر يجب أن يضعوا العلاج القانوني. وعلى أي حال، فان التوجه الآن نحو وضع مسؤولية أكثر سهولة وتعويضا كثيرا للأدنى (إشكالية في بعض الأحيان)، وهذا دليلا وضمانا للدفاع المحتمل من قبل المستشارين في مجال مهنة الاستشارات الإدارية.

ويجب أن نلاحظ عادة انه لا يوجد دفاع للمستشار الذي يصرح بشكل مجرد انه أعطى مشورة أو توصيات. وان العميل على حق في اعتماده على خبرة المستشار المقدمة. والحقيقة أن العميل يعرف انه لا يوجد ما يجبره لأخذ مشورة المستشار أو قبول توصياته معتبرين قول القضاء، الذي يستطيع أن يعرض أعمال المستشار التي سجلت بشكل غير مهني ولم تتوافق مع المعايير المهنية. وبالطبع فانه

ليفوز المدعي، عليه أن يثبت ناتج الدمار الذي وقع نتيجة المشورة أو توصيات المستشار. وبكلمات أخرى، فان الخسارة أو الضرر يجب أن تعزى مباشرة إلى إهمال المستشار (أواساءة تعاقده).

وهناك جانب آخرهام من المسألة برمتها وهو الوضع المالي للمستشار الإداري، وخصوصا إذا كان الممارس فردا أو مؤسسة صغيرة جدا. فإذا نظمت الاستشارة لشركة محدودة المسؤولية أو فردا أو حتى هؤلاء الذين بدون هيكل مؤسسي، فان موجوداتها لا تكفي للسماح للعميل لإسترداد الخسائرأو الأضرار، أو حتى لتقديم دعوى قضائية اقتصادية نافعة، ومع ذلك، وكما لوحظ سابقا، فانه لا يزال متهما في عدم المهنية في تطبيق الاستشارة.

تقليل المسؤولية

هناك طريقة واحدة ممكنة لتقليل المسؤولية القانونية عن المستشارين، وهي تأكد المستشارين من الوثائق المرجعية ومن تفاصيل الاستشارة بشكل واضح لا لبس فيه في العقد الاستشاري. وغالبا ما يؤدي الغموض في هذا الصدد إلى توقعات من جانب العميل غير مقصودة من جانب المستشار. مثل سوء الفهم الذي يؤدي إلى إدعاء سوء تنفيذ العقد من قبل المستشار وشكاوى ودعاوى قضائية. ويجب تجنب مثل هذا الوضع إذا تمت صياغة العقد بعناية.

وهناك طرق أخرى للتخفيف، إذا لم تزال المسؤولية المحتملة للمستشار، وهي التفاوض على بنود الاتفاقية الاستشارية وعلى محدودية المسؤولية لمبالغ معينة. ويمكن ظهور وإيجاد بنود بشكل خاص ومسؤولية المستشار القصوى على فعالية المهنية غير المجدية (أو خرق العقد الاستشاري) وهذا محدد بمبالغ معينة أو المبلغ الكلي للرسوم. وواضح أن بندا كهذا يجب أن يكون متفق عليه بعد التفاوض، وتعتمد الاتفاقية على المفاوض الأقوى سواء المستشار أم العميل. ويجب أن يضع المستشار في ذهنه أنه قد يكون هناك محددات قانونية محلية لإحتمال ومدى تخفيف المسؤولية.

وفي ضوء الإتجاه نحو التقاضي في بعض البلدان، فإن بند التحكيم قد اشتمل في عقد الاستشارة. وبعضها يضع هذا البند في حال الاختلاف في إنجاز تعهدات العقد، أو توضع للنهوض بالعقد. ويجب أن يوافقوا على التحكيم (محكم فرد، أو هيئة تحكيم) وأخرى من المحكمة. والفكرة أن مطالبات التحكيم على شكاوى العميل من قبل المحكم أو هيئة التحكيم والتي هي على دراية ومعرفة ونزاهة وضمان بأن لا يصبح المستشار ضحية بريئة، لميل بعض الأطراف لرفع دعوى وتكون الأحكام بعيدة عن الواقع و الحقيقة. وبالطبع يجب أن تتم الموافقة على أي بند من هذا القبيل من قبل العميل، ويجوز له أيضا أن يأخذ زمام المبادرة ويضع بند التحكيم في عقد الاستشارة لحماية مصالحه بشكل افضل.

التأمين على المسؤولية المهنية

يصبح التأمين ضد الأخطاء المهنية موضوعا هاما للمستشارين الإداريين الذين يرغبون في حماية أنفسهم من الكارثة الاقتصادية التي يمكن أن تنجم عن ممارسة مهنتهم. وفي بعض الحالات يصر العميل على أن يوفر المستشار التأمين المناسب لحمايته من وقوع ضرر أو خسارة نتيجة لأنشطة المستشار. وقد يؤمن المستشارون أنفسهم أما بشكل عام أوعلى فترة محددة أو على مستوى مشروع

واحد. وبالضرورة فان التعاقد لتوفير التأمين يعتبر ممارسة أساسية للعديد من المؤسسات الاستشارية الكبرى، وخاصة الذين يمكن أن ترفع عليهم شكاوي مكلفة من قبل العملاء. وعلى كل حال، يمكن أن تكون تغطية التامين مكلفة جدا واكثر من إعادة التامين (مساهمة التأمين في تغطية الخسارة) وهذا ليس متاحا في كل مكان. واذا أتيح ستكون نسبة هامة من الفاتورة الإجمالية (واكثر من 5% للمستشارين الذي يضعون بعين الاعتبار درجة عالية من المخاطرة).

ولا تعتبر التغطية التأمينية نمطية، وحتى في أمريكا أو بريطانيا، و المعروف لديهم التأمين أكثر من أي مكان آخر. و بالتالي فإن السياسات بخصوص تغطية المخاطر أو إعادة التأمين أو غيرها هو أن يتم التفاوض عليها بين المستشار والمؤمّن. وواضح أن طبيعة هذا التفاوض للإستشارات الخاصة أو التقليدية سيحدد الرقم بشكل بارز في تقييم درجة الخطر. ويغطي التأمين عادة المستشار إذا وجد أنه سيؤدي العمل بإهمال، ولكن ليس في حالة على سبيل المثال الفشل في التسليم أو الغش. وهذا يظهر بعض التحرك في بعض البلدان باتجاه الجمعيات المهنية، أما لترتيبات أو لضمان مسؤولية التأمين للأعضاء الأفراد أو المجموعات.

وأخيرا ينبغي أن يأخذ المستشارون بالإعتبار غطاء التأمين بحيث يشمل شكاوي الإصابات الشخصية من الجهة الثالثة (مثل الموظفين أو عملاء العميل) والذين قد يكون لديهم شكاوي مزعومة نتيجة أنشطة وتوصيات المستشار.

إدراك المسؤولية والنطاق القانوني المتنوع

يجب على المستشارين أن يدركوا بشكل عام على الأقل، المسؤولية التي قد يتعرضون لها عند ممارستهم الاستشارات. وهذا واضح وعظيم الأهمية (واكثر صعوبة) عندما يمارس المستشارون استشاراتهم دوليا، حيث يجب الأخذ بالاعتبار موضوع القوانين والمخاطر المختلفة والتي تعتمد على البلد الذي تتم فيها الاستشارة. وبناء على ذلك، يمكن أن يذكرفي العقد الاستشاري أي قانون حكومي سيطبق عند رفع أي شكوى خارج الاتفاقية، وبالرجوع إلى دولة معينة ذات علاقة بشكل أو بآخر في العلاقة التعاقدية "مثال: مكان إنهاء العقد، إقامة أحد الأطراف أو، مكان تنفيذ العقد.... الخ".

لهذا ولأسباب أخرى، قد يرغب المستشارون في البحث عن مستشار قانوني، وخاصة إذا كانت المهمة ذات مخاطر أكثرمن الحد الأدنى للمسؤوليات المحتملة.، وفي عدد من البلدان تنمو مجموعات من المحامين المتخصصين في المسؤولية القانونية للمهنيين.

المسؤولية المهنية

إن العلاقة بين المسؤولية القانونية والمسؤولية المهنية في الاستشارات وبصفة عامة هي علاقة بين القانون والأخلاق، والمسؤولية القانونية للمهنيين هي البناء القانوني التي يفرضها القانون. ويطبق فقط إذا كان هناك قواعد وقوانين مناسبة وإطارا مؤسسيا قادرا على تنفيذها. وفي المقابل، يمكن تعريف المسؤولية المهنية بوصفها مجموعة من القيم والقواعد والقيود التي فرضتها مجموعة مهنية على نفسها طوعا. والتي تعكس المفهوم المهني ودورهم في الاقتصاد والمجتمع ومسؤولياتهم تجاه

العملاء. انه مفهوم أخلاقي وثقافي. وهناك اختلافات في تطبيقات المسؤولية القانونية في بلدان مختلفة وذلك حسب النظم القانونية المختلفة. كما أن الاختلافات في المسؤوليات المهنية تعكس اختلافات اجتماعية وثقافات مهنية.

وكما نوقش سابقا، تغطي المسؤولية المهنية مجموعة واسعة من القضايا التي يجب ان يختيار المستشار بديل من بين بدائل متعددة السلوك، أن جودة الخدمة الاستشارية هي افضل مثال على ذلك. وفي معظم الحالات فإن جودة الخدمة المقدمة ستعتمد كليا أوغالبا على حكم المستشار الخاص، والذي يسترشد بمسئوليته تجاه العميل. وستطبق المسؤولية القانونية على عدد قليل جدا من الحالات القصوى حيث انخفضت جودة الخدمة إلى مستوى الممارسات الخاطئة والتي تسبب في ضرر للعميل.
إن أفضل طريقة حماية لتجنيب المستشار من المسؤولية القانونية، هو الشعور القوي بالمسؤولية المهنية، وليس صياغة عقد الاستشارة بشكل حذر. ولمعظم الحالات فإن مسؤولية المستشارين القانونيين لتحقيق لمسؤولية القانونية هو أنهم مدعوون - ليس بسوء نية - ولكن لرصد الاختراقات الواضحة في المسؤولية المهنية، مثل عدم كفاية البحوث وتقصي الحقائق، وتعيين موظفين غير أكفاء، وأحكام سريعة وسطحية، أو عدم إبلاغ العميل عن المخاطر التي تنطوي عليها والقضايا التي لا يمكن ان تؤخذ بعين الإعتبار.

أنها سياسة جمعيات المستشارين المهنيين لتحديد المعايير الأخلاقية والسلوكية والتي تظهر مسؤولية الأعضاء المهنية وتتجاوز مقتضيات القانون. وبهذه الطريقة فان الجمعيات المهنية ترشد وتعلم أعضاءها وتحمي المهنة. وهذه الحماية تشمل إجراءات متنوعة ومقاييس لحالات انتهاك مدونة قواعد السلوك المهني. بينما في الاستشارات الإدارية تتجه هذه المقاييس المتنوعة لتكون استثنائية وتأثيرها محدودا. ويمكن للجمعيات المهنية أن تتعامل مع حالات السلوك التي تتنافى مع القوانين المعتمدة، اذا تم تقديم هذه القضايا اليها. انهم لا يحددون موارد للعمل بشكل مستمر ولا خبير بأجر يوم عمل، انهم كالمفتشين على سلوك أعضائهم المهني.

لذلك، وفي النهاية يجب ان تحدد المؤسسة الاستشارية لنفسها وتغرس في كل مستشار المسؤولية المهنية والنزاهه، ويشمل ذلك غرسها الإحساس القوي بالمسؤولية المهنية في كل مستشار يوظف في المؤسسة.

---

1. G. Lippitt and R. Lippitt: "The consulting process in action (La Jolla, CA, University of Associates, 1978), p. 74.

2. يوجد اتجاه مكافحة واضح في بعض البلدان في السنوات الأخيرة، ومن المحتمل ان يكون لواضعي القانون والقضاء رد فعل على تجاوزات الماضي وذلك مع التطور التشريعي والعملي.

القسم الثاني

العملية الإستشارية

7

الفصل السابع
الدخول / التقديم

الدخول (أو التقديم) هو المرحلة الأولية لأي عملية ومهمة استشارية. ويجتمع كل من المستشار والعميل أثناء المدخل معا، ويحاول أن يتعلم كل منهما من الآخر بقدر الإمكان. ومناقشة وتحديد السبب الذي تم فيه الاتصال مع المستشار وموافقة العميل على نطاق عمل المهمة والمنهج الذي سيتبع. وستنعكس نتائج هذه الاتصالات الأولية من المناقشات والفحوصات والتخطيط كلها على العقد الاستشاري، وسيتم التوقيع على ما يتم الاتفاق عليه في هذه المرحلة الأولية.

المدخل هو ببساطة تمرين في التوافق بين العميل والمستشار، فالعميل يريد التأكد بأنه سيتعامل مع المستشار الصحيح، و المستشار يحتاج ليقنع العميل بأنه الشخص الصحيح وأن مؤسسته هي المؤسسة الاستشارية الصحيحة، التي تستطيع بحث المشكلة الخاصة لهذا العميل. إن مثل هذا التمرين قد يكون صعبا فنيا ولكن يمكن أن تكون هناك مصاعب أكبر من الناحية النفسية. حقيقة أن العميل هو الذي استدعى المستشار، أو وافق على عرضه، وعندما يفعل، فإن لدى العميل بالتأكيد في ذهنه بعض الأمور، ومن الممكن أنه سيعود إلى المستشار بآمال عظيمة أو ينظر له كملجأ أخير لوضع حل في الأزمات. وعلى الرغم من هذا فان المستشار يعد غريبا عن مؤسسة العميل. ومن المحتمل أن لا تكون هناك ثقة , وعدم تأكد، وقلق، ويمكن أن يكون المستشار قد مر بنفس الوضع من قبل. وهو يعرف على كل أن نجاحه القديم مع عملاء آخرين لا يضمن له إعادة النجاح، وعلاوة على ذلك، فقد يكون العميل قد قرر الاتصال مع عدة مستشارين قبل إختياره لهذه المهمة.

وهنا فان الاتصالات والنشاطات المتفق عليها في المرحلة الأولى من العملية الاستشارية ستحقق أكثر من تحديد مرجعية العمل وتوقيع العقد، إن وضع أسس المهمات الناجحة في مرحلة مبكرة جدا من خلال انشاء التعاطف والثقة المتبادلة، و الاتفاق على "قواعد اللعبة" وبدء المهمة بتفاؤل مشترك ورؤية ما يمكن تحقيقه.

وسيتم شرح المجال الواسع لنشاطات العقد الأولي في هذا الفصل معتبرين مهمات جديدة مع عملاء جدد. فإذا عاد المستشار إلى منظمة عميل معروفة واعادة العمل معه سيكون المدخل اسهل بكثير،

حتى في بعض الحالات يجب أن لا ننسى أن مهمة جديدة مع عميل قديم ستخلق علاقات جديدة بين الناس.

1.7 الاتصالات الأولية

المستشار يبدأ الاتصال

الاتصال مع عملاء محتملين بدون أن تطلب منهم - الدعوة الباردة - هي واحدة من طرق تسويق الخدمات الاستشارية (وسيتم بحث هذا الموضوع بالتفصيل في الفصل 29). ويمكن للدعوة الباردة أن تثير اهتمام العميل والذي قد يقرر إبقاء اسم المستشار في الإعتبار من أجل المستقبل، و من النادر أن يؤدي الاتصال البارد فقط إلى تنفيذ مهمة في الحال.

فإذا اتصل المستشار مع العميل، و لديه كمية معينة من المعلومات عنه، وأوضح للعميل انه يعرف عن مشاكله واهتماماته ولديه شيء ذو علاقة يمكن تقديمه، فان الفرص هنا أفضل، ومثل هذه المبادرة سوف تنتج الإحالة. ويمكن أن يحصل ذلك أيضا إذا قدم المستشار من قبل عميل آخر تم العمل معه في الماضي.

وفي حالة خاصة إذا أعلنت مؤسسة عامة أو أي منظمة أخرى عن رغبتها في مشروع استشاري، ودعت المستشارين لإعلان اهتماماتهم أوتقديم عروض. وفي حالة كهذه، فإن عددا من المستشارين بالتأكيد سيقدمون خدماتهم.

العميل يبدأ الاتصال:

في معظم الحالات، فإن العميل هو الذي سيبدأ الاتصال الأول، وهذا يعني أنه يدرك المشاكل والحاجة إلى مشورة مستقلة في مؤسسته، قد قرر جلب مستشار إداري، وبالإضافة الى ذلك، فإنه يجب أن يكون لدى العميل سبب في لجوئه إلى هذا المستشار:

- قد يكون سمع عن سمعة المستشار المهنية.
- قد أوصى به صديق والذي كان راضيا عن خدمات المستشار (الاكثر شيوعا).
- وجد العميل إسم المستشار في سجل أو دليل (الأقل شيوعا).
- قد أعجب بمنشورات المستشار أو مساهماته في مؤتمرات إدارية.
- قد اتصل به المستشار سابقا.
- عودة العميل الى مستشار قدم اعمال ماضية مرضية. (تكرار العمل يمكن ان يكون هام جدا).

وفي أي حدث يرغب المستشار في معرفة لماذا اختاره العميل وهذه ليست صعبة

الاجتماعات الأولى

إن أهمية سلوك المستشار وأداءه خلال الاجتماعات الأولى مع العميل، لا يمكن أن يكون مبالغا فيه. وفي اجتماع مع العميل للتفاوض حول مهمة خاصة فان المستشار يسوق خدماته،وأنه ليس من المؤكد

أنه سيتم إجراء العقد. ويجب أن ينظر إلى الاجتماع الأول كفرصة قصيرة لكسب ثقة العميل، وتقديم انطباع إيجابي.

ويريد المستشار التأكد من انه سيلتقي صانع القرار ومن بيده سلطة تنفيذه، و ليس الشخص المهتم فنيا في المهمة فقط. والذي سيضع بالتأكيد الموارد المطلوبة لهذه المهمة، لتكون متاحة، واذا وافق الموظف التنفيذي الاعلى الرئيس التنفيذي (المدير التنفيذي، أو الإداري الأول) للاجتماع مع المستشار، فان على المنظمة الاستشارية أن ترسل ممثلا عنها في نفس المستوى.

والسؤال هو من الذي سيذهب إلى الاجتماع الأول مع العميل، والذي قد يطرح المشكلة؟ فإذا استخدمت المنظمة الاستشارية مجموعة واحدة من المستشارين (شركاء أو خبراء، الادارة العليا) للتفاوض على المهمات، ثم أرسلت مجموعة أخرى (خبراء ومتدربين، الادارة الدنيا) لتنفيذها، فقد لا يعترض بعض العملاء على هذا النمط لتنظيم الخدمات المهنية. ولكن هناك عدة عملاء آخرين قد لا يعجبهم ذلك ويؤكدون بصراحة أن علاقة المستشار- العميل الإنتاجية تبدأ من الاجتماعات الأولى ومن المسوحات الأولية، وهنا يقررون فيما إذا رغبوا في العمل ليس فقط مع المنظمة الاستشارية، بل مع الأشخاص المعنيين فيها. وأيضا قد يستخدمون ثانية منهج إرسال افضل الأشخاص في المنظمة الاستشارية لإقناع العملاء، ثم للتنفيذ يرسلون كادرا اقل مستوى.

التحضير لإجتماعات أولية

تتطلب الاجتماعات الأولى تحضيرا جيدا من المستشار. وبدون الدخول في التفاصيل على المستشار أن يجمع الحقائق الهامة والجوهرية حول توجهات العميل وبيئته، والمشاكل المميزة في نشاط القطاع المعني. و لا يريد العميل من المستشار أن يعطيه حلولا جاهزة، ولكنه يتوقع شخصا على معرفة بمثل هذه المشكلات والتي يمكن أن يجدها في المنظمة. وينبغي على المستشار أن يجد طريقة دقيقة لإثبات ذلك.

وفي جمع المعلومات، يبدأ المستشار باكتشاف المنتجات او الخدمات التي يقدمها العميل. ويتم الحصول على هذه المعلومات بسهولة وخلال أول اتصال مع العميل، أو من الموقع الإلكتروني، أو من الأسئلة عما كتب عن المبيعات وطبيعة المنتجات او الخدمات في القطاع الخاص بعمل العميل أو التجارة معه، ويحتاج المستشار ليعرف الخصائص الرئيسية والتطبيقات. وعادة ما يتم جمع المعلومات عن:

- المصطلحات المستخدمة العامة.
- طبيعة وموقع الأسواق.
- أسماء ومواقع المنتجين الرئيسين.
- أنواع ومصادر المواد الخام.
- أوزان ومقاييس مستخدمة في الصناعة.
- العمليات والآلات.
- أساليب العمل والممارسات التي تتميز بها هذه الصناعة.
- القوانين والقواعد والأعراف التي تحكم هذه الصناعة.

- التاريخ والنمو.
- المناخ الاقتصادي الحالي، والمشاكل الرئيسية وآفاق التنمية في هذه الصناعة.

ويمكن الحصول على معلومات كثيرة من الصحف والمطبوعات الحكومية وخاصة فيما يتعلق باتجاهات القطاع الصناعي، وفيما يتعلق بالتكنولوجيا، ومن المهم أن يكتشف العميل أن توقعاته في معرفة المستشار بالعناصر العامة وبالتوجهات جيدة أو مجرد إظهار بعض الإلمام. و يحتاج المستشار إلى بعض المعلومات المحددة عن وضع أعمال العميل قبل الاجتماع الأول معه. ويمكن أن يستعلم عن المركز المالي، أو نتائج التشغيل الحديثة وتوقعاته الحالية ومشكلاته وذلك من التقارير السنوية المطبوعة أو العودة إلى السجلات العامة أو خدمة التقارير الإئتمانية (أ. مكتب الائتمان).

جدول أعمال الاجتماع

الاجتماع هو نموذج للمقابلة التي يسعى فيها كل طرف لمعرفة الآخر. وعلى المستشار أن يشجع العميل على التحدث عن مؤسسته، وعن الصعوبات و الآمال والتوقعات التي يواجهها. وهي أيضا مناقشة للتطوير من الوضع العام إلى الخاص والتركيز على القضية الحقيقية.

وعندما يستمع المستشار ويضع أسئلته فانه يقيم احتياجات العميل بما يرتبط بادارته وممارسة الأعمال التجارية، آفاق التنمية في المستقبل والمخاوف الشخصية، والنظرة الى الاستشارة، وجاهزيته للعمل مع مستشارين بافتراض الأدوار المختلفة. ويقرر المستشار ما هي افضل طريقة لوصف طبيعة وأسلوب الاستشارة التي ستطبق على وضع العميل. والحرص على عدم تكرار المعلومات والتي على الأرجح يعرفها العميل مسبقا.

إن هدف المستشار الرئيسي هو أن يقنع العميل في الاجتماع بأنه قد قام بالإختيار الصحيح "حتى لو كانت مهاراتهم فريدة من نوعها حقا وان المستشارين لن يزيدوا مهاراتهم الفنية. بل هناك قدرات ممتازة ضرورية تؤخذ بالحسبان، سيتم أخذها من المهمة".(الإطار 1.7).

أن الفرد الذي دعا المستشار إلى مؤسسته، قد يكون "عميل الإتصال" وليس "العميل الرئيسي أو الأساسي" كما تم وصفه في بند 2.3، أي أن الشخص الذي "يملك المشكلة" سيلعب دورا رئيسيا في حلها. وغالبا ما تتم دعوة المستشار من قبل الإدارة العليا للعمل مستشارا لشخص ما اقل في التسلسل الهرمي. وهذا العميل قد لا يشعر بالحاجة للعمل مع مستشار، أو حتى قد يشعر بالإستياء إذا أجبر على القيام بذلك من قبل الرئيس. ويجوز للمستشار هنا قضاء بعض الوقت في توضيح هذه العلاقات. ومن الواضح أن العميل الذي سيعمل مع المستشار ينبغي ان يحدد العلاقة على وجه التحديد و يجب أن تنشأ علاقة طيبة بينهما.

وقد يرغب العميل في مناقشة العمل المقترح مع عملاء آخرين للمستشار قدامى أو حاليين وقد يسأل عن مراجع في أي لحظة في مرحلة المدخل "Entry". وفي إعطاء أسماء، على المستشار أن يحترم السرية وإعطاء الأسماء للذين سمحوا بإعلان أسمائهم كمراجع.

الإطار 7.1 عما يبحث المشتري:

- في إختياري المهني لا انظر لشراء خدمة، بل ادخل في علاقة، مهمتك هي بيع لكسب ثقتي وبناء الثقة مع التشديد على كلمة "كسب". كيف تتصرف أثناء المقابلة (أو تقديم العرض) ستكون كعلامة أو تشبيه لكيفية التعامل معي إذا احتفظت بك.
- أول شئ يجذب انتباهي هو التحضير، ومن المحبط أن يبدأ شخص بسؤالي عن بعض الحقائق الأساسية عن شركتي او الحالة التي كان يمكن ان تبين في وقت مبكر. التحضير هو فرصتك لعرض مبادرتك.
- المهنيون المتحمسون جدا لإثارة إعجابي يأتون بدافعيه لي، أنا لا أريد أن اسمع عنك أو عن مؤسستك، أنا أريد أن أتحدث عني وعن وضعي، ارني فهما متعاطفا لدوري في شركتي.
- انت ستعطي جميلا لتأخذ جميلا، وليس هناك أفضل من الفوز بثقتي سوى مساعدتك لي منذ البداية.
- أعطني فرصة للتعليم، اخبرني شيئا لا أعرفه، اظهر إبداعك.
- لتجنب الدخول متغطرسا، متفضلا، مغرورا، حوّل إصرارك إلى أسئلة. ولتفعل ذلك، حول الإشارات الممكنة من الجزم إلى وقائع وأحداث ستحترم أفكاري وتؤدي إلى تفاعلي في عملية التفكير.
- لا تبدأ إخباري بكيف تستطيع حل المشكلة حتى اقتنع بان هناك مشكلة أو هنا فرصة، أقنعني بان هناك شيئا كبيرا يسبب المضايقة وبحاجة الى عناية.
- إذا قاطعتك، اجب سؤالي، أريد أن اعرف كيف تتصرف إذا طرحت سؤالا، وليس كيف تطبق المعايير التي تعودت عليها.
- لا تجرب أي "تقنيات مقفلة" عليّ، إذا جربت أن تأخذ قرارا سريا، سأعتبرها إشارة لاهتمامك بمصلحتك (البيع) أكثر من اهتمامك بمساعدتي.
- المفتاح هو التعاطف - القدرة لدخول عالمي ورؤيته من خلال عيني".

Source: Excerpts from D. Maister: "How Clients Choose" in managing the professional service firm. New York, The free Press, 1993

وبالنسبة للرسوم، فقد يعرف العميل كيف يغير المستشارين مداخلاتهم، ويكون على بينة من الاسعار المطبقة، وإذا لم يحدث ذلك، فإن المستشار سيقرر في أي مرحلة من مراحل المدخل يمكن إعطاء هذه المعلومات للعميل. ويفضل بعض العملاء أن يسألوا عن الرسوم المعيارية والتكاليف الأخرى منذ البدء، وآخرين يفضلون الانتظار إلى حين ينتهي المستشار من بلورة عرضه وتقديمه للعميل. "أنظر الفصل 30 حول الرسوم الإستشارية".

وقد يكون العميل حريصا لبدء العمل بدون أي تشخيص أولي أو تخطيط. أو على العكس يمكن أن يستغرق بعض الوقت لإتخاذ قراره، حتى لو كان واضحا أن لديه مشاكل وأن المستشار قد يساعد في

حلها. ويجب على المستشار أن يأخذ الوقت ويكون واعيا وصبورا في الشرح والإقناع ويركز على الفوائد الرئيسية المحتملة للعميل. والضغط لأخذ القرار الفوري ليس تكتيكا جيدا، وهو ليس جيدا أيضا لأن العميل سيحصل على إنطباع أن المستشار بحاجة ماسة لأخذ المهمة لأنه لا يملك عملا كافيا.

يجب على المستشار أن لا يكون لحوحا إذا كان واضحا أنه والعميل ليس على نفس الموجة مع العميل، واذا كان لدى العميل أفكارا ثابتة لكيفية عمل المستشار، وان المستشار لم يوافقه، فمن الأفضل توقيف المهمة، وهذا يمكن أن يقترحه المستشار أو العميل.

الإتفاق حول كيفية بدء العمل

إذا استنتج كل من المستشار والعميل بأنهما مهتمان بالعمل معا من حيث المبدأ، فان عدة اسئلة يجب أن يجاب عليها باستثناء الحالات البسيطة، والتي غالبا ما تكون امتدادا للعمل في الماضي، وليس من المعقول أن تبدأ المهمة بدون بعض التحليل الأولي للمشكلة وتخطيط العمل. ويجب مناقشة بنود الأعمال المتفق عليها، وتلي هذه الأنشطة الاجتماع الأول.

فإذا كان العميل جاهزا للموافقة على التشخيص الأولي والقصير للمشكلة 2، فان المناقشة تتحول لعمل الترتيبات اللازمة لذلك والتي ستغطي ما يلي:

- نطاق وغاية التشخيص الأولي.
- السجلات والمعلومات التي يجب توفرها.
- من يجب مقابلته ومتى؟
- كيف نقدم المستشار؟
- مواقف الموظفين من المسائل التي سيتم مسحها.
- متى ينتهي التشخيص الأولي وكيف سيقدم العرض إلى العميل.
- طرق الدفع بما يتعلق بالتشخيص.

إذا اتصل العميل مع عدة مستشارين، سيكون في مقدوره الإختيار من أحد العروض البديلة. ويستطيع العميل مبدئيا أن يخبر المستشار بذلك. وفي بعض الحالات، فان الإجراء الرسمي يطبق للإختيار: وهو أن تقدم العروض الاستشارية في نماذج مقررة بوقت محدد. ويعطى العميل فترة من الوقت (45-30 يوم) لمقارنة العروض المقدمة واخذ قرار الاختيار.

واذا كان التشخيص أو المسح قصير جدا (يوم أو يومين) فانه عادة ما يكون مجانا. وعلى كل حال إذا فاز بالعقد، فيمكن أن يقدم المستشار الفاتورة للعميل على الوقت الذي أمضاه على التشخيص الأولي. ومن جهة أخرى إذا كان التشخيص الأولي ضروري لتحضير عرض معقد ويحتاج وقتا طويلا، فإن العميل سوف يطلب دفعه للمستشار، وهذا يساعد على تجنب تطبيقين غير مرغوب فيهما:

- ممارسة بعض المستشارين لعمل تشخيص أو مسح مجاني كأداة تسويقية (بما أن المستشار لا يستطيع تقديم خدمة مجانية، وعميل آخر يدفع مقابل هذه الخدمة المجانية).
- ممارسة بعض العملاء في تجميع كمية كبيرة من المعلومات والأفكار من عدة مستشارين (والمدعوين لتقديم نفس الخدمة) بدون أن يدفعوا شيئا لهذه الخدمة.

ويجدر بالذكر بأن التشخيص المجاني والذي كان سائدا في بعض البلدان في الماضي، قد قل كثيرا في الآونة الأخيرة.

2.7 التشخيص الأولي للمشكلة

ينبغي البدء في التشخيص الأولي من اللحظة التي يبدأ المستشار اتصاله مع العميل. وكل شيً يثير اهتمامه، من الذي عمل الإتصال الأولي، وكيف؟ كيف وصل إلى الاجتماع الأول؟ ما نوع الأسئلة التي سألها العميل؟ هل هناك نغمات خفيفة في هذه الأسئلة؟ ماذا قال العميل عن أعماله وعن منافسيه؟ هل هو مرتاح أو متوتر وما إلى ذلك.. وعلى المستشار أن يفرز هذه المعلومات، ويحصل على صورة كاملة عن طريق الحصول على بعض البيانات الحقيقية وينظر للمشكلة من زوايا جديدة - مثل التحدث الى أشخاص غير الذين شاركوا في الاجتماع الأول.

نطاق التشخيص

أن غاية التشخيص الأولي للمشكلة ليس لطرح تدابير من أجل حل المشكلة، ولكن لتحديد وتخطيط المهمة الاستشارية أو المشروع الذي سيكون له هذا التأثير، ويقتصر نطاق التشخيص الأولي بجمع وتحليل سريع للمعلومات الأساسية والتي تحتاج لفهم صحيح للمشكلة إعتمادا على خبرة المستشار وحكمه، والتي يراها بشكل أوسع في نشاطات منظمة العميل، والإنجازات، و الأهداف، وأي أعمال تجارية قائمة أو محتملة، ومشاكل إدارية والواقعية لتقييم الفرص المتاحة لمساعدة العميل.

ويعتمد حجم هذا التشخيص الأولي كثيرا على طبيعة المشكلة. والمسائل التقنية والمتخصصة جدا لا تتطلب عادة إجراء مسح شامل في منظمة العميل، ومن جهة أخرى يستطيع المستشار أن يعرف كيف يتجنب الوقوع في فخ قبول تحديد العميل الضيق للمشكلة الفنية دون النظر الى المعوقات والعوامل التي قد تحول دون ايجاد حل لتلك المشكلة، أو قد تدل على أن المشكلة هي اكثرمن ذلك بكثير أو اقل خطورة من إعتقاد العميل. لذا حتى وان كانت المشكلة تقع في منطقة وظيفية واحدة فقط أو ما يتعلق بتطبيق بعض التقنيات المحددة، فان المستشار سيكون مهتما أكثر بالخصائص العامة في منظمة العميل.

فإذا احضر المستشار لمشكلة عامة مثل انهيار النتائج المالية، أو عدم القدرة على الحفاظ على نفس الوتيرة من الإبتكار والمنافسة، فان التشخيص المكثف والعام، او المسح الإداري لمنظمة العميل سيكون جوهريا.

والوقت اللازم للتشخيص الأولي للمشكلة هو نسبيا قصير وكقاعدة عامة، فالأيام المطلوبة هي من (1-4) أيام، أما في الحالات الأكثر تعقيدا، فإن المهمة تتطلب عدة عناصر في منظمة العميل وقد تحتاج من (10-5) أيام. وإذا كـان المطلوب تشخيص مكثف (مثل تحضير للتغيير الكلي، إعادة هيكلة رئيسية، اندماجات أو بيع، وأي أسباب أخرى) فـان العملية لا تعـد تشخيصا أوليا ولكن دراسة معمقة (أنظر الفصل 12).

بعض الإرشادات المنهجية

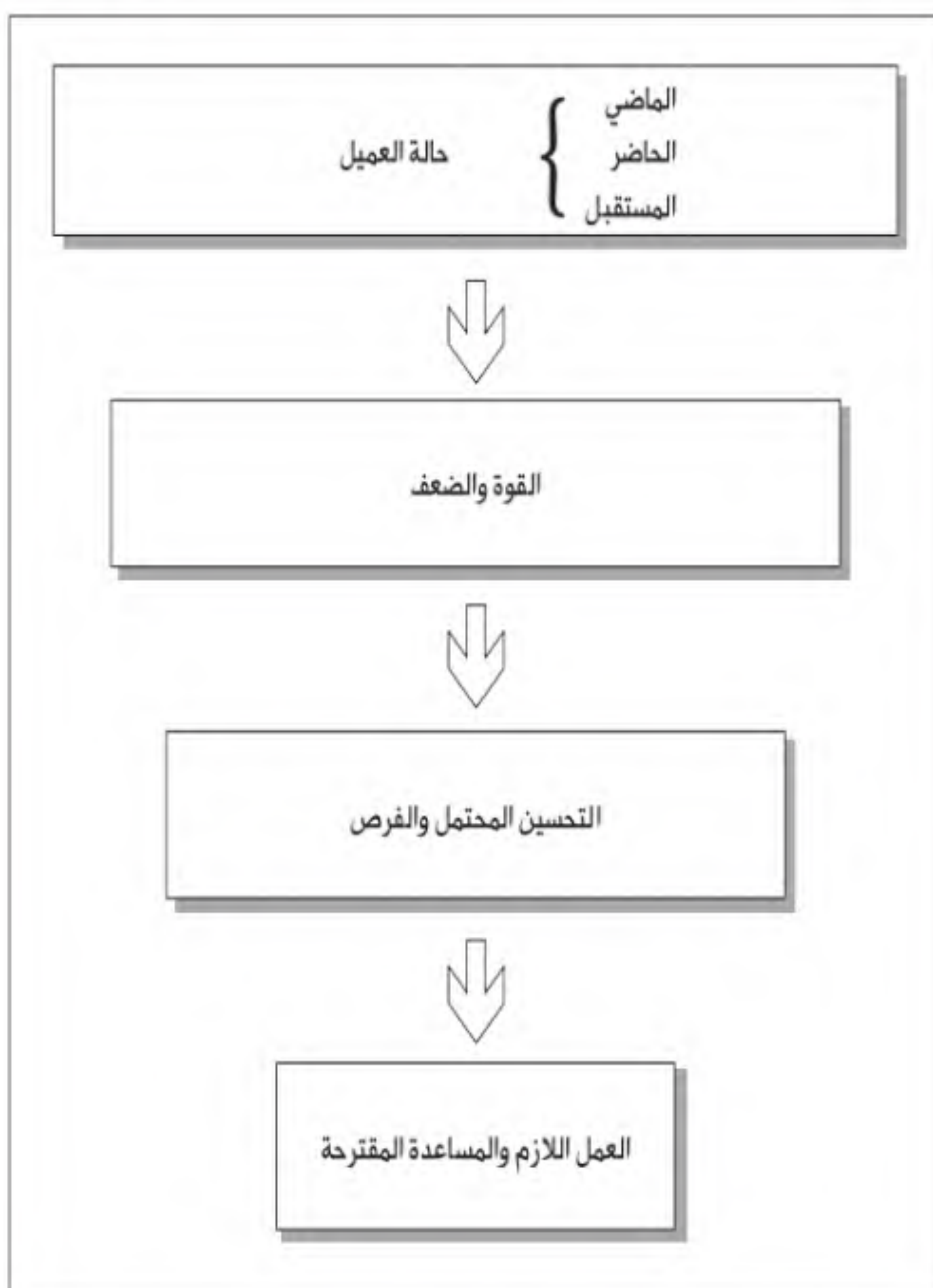
إن القواعد الأساسية والإجراءات و التقنيات التحليلية المستخدمة في التشخيص الأولى للمشكلة هي نفسها في أي تشخيص لاحق. وكما استعرض بالتفصيل في الفصل الثامن. وقد طورت العديد من الشركات الإستشارية منهجيتها وطريقتها الخاصة لإجراء التقييم السريع لأعمال العميل.

يشمل التشخيص جمع وتحليل المعلومات عن أنشطة العميل، والأداء والتوقعات، ويشمل أيضا المناقشة مع بعض المديرين المختارين وبعض الأشخاص المهمين، وفي بعض الحالات مع الناس من خارج منظمة العميل. وفي الأساس فان المستشار ليس معنيا بالتفاصيل، ولكن نظرة إلى الاتجاهات المبدئية والعلاقات والأمور المتناسبة. ويجب ان يكون المستشار ذو الخبرة يقظا، ويشعر في كثير من الأحيان بالمشاكل المحتملة أو الفرص غير الواضحة على الفور: وذلك من خلال طريقة التحدث مع الناس وعلى بعضهم البعض، واحترام المستويات الإدارية الأعلى، ونظافة الورشة أو المكاتب، والتعامل مع المعلومات السرية، والمجاملة في الاستقبال وما إلى ذلك.

ومن المهم القاء نظرة ديناميكية وشاملة للمنظمة، وبيئتها ومواردها، وأهدافها وانشطتها، وإنجازاتها وتوقعاتها. والديناميكية هنا تعني مفتاح الإنجازات والأحداث في حياة المنظمة والإتجاهات المستقبلية المحتملة على النحو المبين في الخطط الحالية والمقيمة من قبل المستشار شخصيا. و يجب أن تظهر نقاط قوة وضعف العميل في المدى المنظور - وتظهر نقاط القوة الحالية بتجرد في المدى القصير، بينما نقاط الضعف تختفي في الوقت الحاضر، ويمكن أن تتحول إلى تهديد لمنظمة العميل في المدى الطويل. وعلى المستشار أن يكون مهتما بالضرورة في الفرص المستقبلية. والتشخيص التفصيلي والعمل المستقبلي المقترح يجب أن يوجه كليا إلى هذه الفرص. وهذا المنهج ملخص أدناه في الشكل 1.7.

وكما ذكر سابقا، وحتى لو كانت المشكلة في نطاق مهمة واحدة، فإنه ينبغي على المستشار أن ينظر نظرة شاملة على المؤسسة، و الشمولية هنا مرتبطة بالخبرة والحكم، ولا توجد وصفة عالمية لذلك. ويؤكد معظم المستشارين الإداريين على حاجتهم لتقييم أوسع للمنظمة قبل تأكيد وجود المشكلة وما هو جدواها في حالة أخذها مع الشروط المرجعية.

ومن المستحسن ان يمارس المستشار عمله من العام إلى الخاص، ومن الأهداف العامة ومؤشرات الأداء على الصعيد العالمي أو الفرص المضاعة (أو الفرص المستقبلية الهامة)، ثم فحصها بتفصيل اكبر على أنشطة المنظمة. والمنهج الذي بدأ بطريقة أخرى وعن طريق فحص كل عملية إدارية (الإنتاج، الشراء، التسويق، الخ) لعودة التوازن في نهاية المطاف، ستستلزم أعمالا غير ضرورية ويمكن أن تقود إلى اتجاه خاطئ. والإنتقال من العام الى الخاص يساعد المستشار في تقليل التشخيص الأولى إلى الأمور الحاسمة في منظمة العميل، أو بالعكس قد تشير الى أنه سيحصل على افضل فرصة لتحقيق النتائج المرجوة والذي يتطلب ان يأخذ التحقيق في الإعتبار كل بند في عمليات المنظمة.



وكما ذكر سابقا، وحتى لو كانت المشكلة في نطاق مهمة واحدة، فإنه ينبغي على المستشار أن ينظر نظرة شاملة على المؤسسة، و الشمولية هنا مرتبطة بالخبرة والحكم، ولا توجد وصفة عالمية لذلك. ويؤكد معظم المستشارين الإداريين على حاجتهم لتقييم أوسع للمنظمة قبل تأكيد وجود المشكلة وما هو جدواها في حالة أخذها مع الشروط المرجعية.

ومن المستحسن ان يمارس المستشار عمله من العام إلى الخاص، ومن الأهداف العامة ومؤشرات الأداء على الصعيد العالمي أو الفرص المضاعة (أو الفرص المستقبلية الهامة)، ثم فحصها بتفصيل اكبر على أنشطة المنظمة. والمنهج الذي بدأ بطريقة أخرى وعن طريق فحص كل عملية إدارية (الإنتاج، الشراء، التسويق، الخ) لعودة التوازن في نهاية المطاف، ستستلزم أعمالا غير ضرورية ويمكن أن تقود إلى اتجاه خاطئ. والإنتقال من العام الى الخاص يساعد المستشار في تقليل التشخيص الأولي إلى الأمور الحاسمة في منظمة العميل، أو بالعكس قد تشير الى أنه سيحصل على افضل فرصة لتحقيق النتائج المرجوة والذي يتطلب ان يأخذ التحقيق في الإعتبار كل بند في عمليات المنظمة.

ومثل هذا المنهج يعني أن تحليل المستشار سوف يركز على العلاقات الأساسية ويتناسب مع منظمة

العميل مثل ما يلي: -

- العلاقات بين نسبة العمليات الرئيسية، ووظائفها ومجالات النشاط، (مثل تخصيص الموارد البشرية و المالية الى التسويق و البحث والتطوير و الإنتاج والإدارة).
- العلاقات بين المدخلات والمخرجات الرئيسية (مثل علاقة المبيعات مع المواد المستهلكة، فاتورة الرواتب مع إجمالي العمالة).
- العلاقات بين المؤشرات الرئيسية للأداء و الفعالية والكفاءة (مثل الإنتاجية، الربحية، استخدام الموارد، والنمو).
- العلاقات بين مؤشرات الأداء العالمي، والعوامل الرئيسية المؤثرة على حجمها بطريقة إيجابية ام سلبية (مثل تأثير حجم العمل في تقدم رأس المال العامل والربحية).
- مساهمة الأقسام الرئيسية وخطوط الإنتاج (الخدمة) في النتائج "الربحية، السمعة.. الخ" التي حققتها المنظمة ككل.

وشمولية المنهج ككل تجمع بالضرورة مع المنهج الوظيفي. وعلى سبيل المثال فقد يكون عدم استقرار الحالة المالية للشركة من سبب المشاكل في أي مجال وظيفي: سوء تنظيم الإنتاج، ارتفاع التكلفة، أو تسويق غير فعال، إنفاق كثير على البحث غير المنتج، نقص أو ارتفاع تكاليف راس المال أوغير ذلك.

وكما ذكر أعلاه، فإذا كانت المهمة مقتصرة على منطقة فنية واحدة، فيجب أن تفحص هذه المنطقة بعمق اكبر من أي منطقة أخرى، وفهم المؤسسة بشكل عام سيكون محدودا فيما هو ضروري.

وباختصار، فان هذا المنهج سيعلم المستشار فيما إذا كان العمل المتوقع يستطيع أن يسهم مساهمة كلية لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، وما هي العلاقات والروابط الحيوية المؤثرة على مسار المهمة.

استخدام المقارنة

مع الإعتراف بأن كل مؤسسة عميل هي حالة فريدة من نوعها، ويجب أن تعامل على هذا النحو، فان المستشار يحتاج إلى نقاط مرجعية والتي سترشده إلى تقييم سريع أولي لنقاط القوة والضعف وآفاق التطوير والتحسينات المنشودة. ويستطيع المستشار أن يجد كل ذلك من خلال عمل مقارنة مع ما يلي: -

- الإنجازات السابقة (إذا كان الأداء المؤسسي قد انهار وتم تصحيح المشكلة جوهريا).
- أهداف العميل الخاصة وخططه ومعاييره (إذا كان الأداء الحقيقي لم يرق اليها).
- منظمات أخرى مماثلة (لتقييم ما تم إنجازه في مكان آخر، لأمور مشابهة وممكنة في منظمة العميل).
- معايير قطاعية (متاحة في المؤسسة الاستشارية أو مصدر آخر).

إن مقارنة معلومات مختارة جيدا، مع المعايير المحددة القطاعية، أو مع البيانات للمنظمات المشابهة هي أداة تشخيص قوية. ولا تساعد فقط في إعطاء فكرة سريعة، بل تساعد العميل ليكون على بينة من الوضع الحقيقي، والذي قد يكون مختلفا عما هو يعتقد.

إن المقارنة ليست فقط عن التعامل مع الأرقام، ولكنها أيضا لتقييم المعلومات النوعية (مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، وتطبيقات الحاسب الآلي أو تقنيات البحث السوقي المستخدمة) وبعبارة أخرى، ينبغي على المستشار تحديد مستويات التطور والأداء وأنواع المشاكل المتوقع وجودها عادة في هذا النوع من المنظمات والتي هي من نوع منظمة العميل.

إن مثل هذا الإعتبار هو مفيد، إذا كان لدى المستشار بعض طرق التصنيف لمقارنة المؤسسات (مثل قطاعيا، نوع المنتج، الحجم، الملكية، سوق العمل وما شابه) ولكل فئة سيكون هناك قائمة من السمات المختلفة ولكل منها سمة في ذلك. أن المؤسسات الاستشارية القوية هي التي توفر المستشارين مع هذه البيانات وترفقها بأدلة وقوائم تفقدية للمسوحات الإدارية وتقييم الشركات. ومن مصلحة المؤسسات الجديدة في المهنة أن تمتلك أو تطور هذه الوثائق[3].

وعلى الرغم من بعض القواعد العامة، فان كبار المستشارين يميلون نحو أولوياتهم الشخصية ومناهجهم المحددة في إجراء المسوحات التشخيصية. ويبدأ بعضهم في المعلومات المالية الهامة، والتي تعكس مستوى ونتائج النشاطات التي تضطلع بها المؤسسة بطريقة أفضل من التأليف. وآخرون يركزون على الإنتاج لأنهم يعتقدون أن جولة في المصنع البسيط غالبا ما تكون اكثر دلالة وتزود المراقب ذو الخبرة بدلائل عن نوعية الإدارة. ومازال يفضل آخرون لدراسة السوق والمنتجات والخدمات، قبل ان يتحول نحو التقييم المالي والتحقيقات الأخرى. وهذه فقط نقاط البداية المختلفة والتي تعكس تجارب وتفضيلات شخصية. وفي نهاية المطاف فان على المستشار دراسة جميع المجالات والمسائل اللازمة للتشخيص العالمي، ويضع الأسئلة الضرورية من اجل تشخيص شامل ليرى المشكلة في منظورها وسياقها الصحيح.

مشاركة العميل

ينبغي مواصلة الحوار مع العميل خلال تشخيص المشكلة.كما ينبغي للمستشار معرفة كيف يشعر العميل عن الجوانب المختلفة للعمل، ما هي أهدافه وغاياته والقدرات الفنية والبشرية وما هي إمكانياته لإجراء التغيير، وما هو نمط الاستشارة الممكن تطبيقه، ومن جهة أخرى فان العميل يحصل على معرفة أفضل للمستشار، ولديه فرصة لتقدير الطريقة المهنية التي حصل بها على المعلومات، واقامة علاقات الاتصال مع الناس وادراكه للوضع الكلي واستخلاص الحقائق الأساسية من الكم الهائل للمعلومات والتي يمكن العثور عليها في أي منظمة.

مصادر المعلومات

تعتمد نجاح عملية المسح التشخيصي على سرعة جمع المعلومات المختارة، والتي توضح نوع المساعدة التي أعطاها المستشار للعميل. وتميل معلومات التشخيص لتكون ذات طابع عالمي في طبيعتها. وقد نشرت مصادر المعلومات الرئيسية للمسح التشخيصي الأولي وهي: المواد المطبوعة والسجلات، (الإطار 2.7) ثم الملاحظة والمقابلات من قبل المستشار واتصالات خارج منظمة العميل.

الإطار 2.7 المواد الإعلامية لعمليات المسح الأولية

منشورات العميل (بما في ذلك المواد المنشورة عن طريق الإنترنت):

- التقارير المالية والنشاطات السنوية.
- المالية والإحصائية، العائدات الحكومية التجارية و الجمركية، الجمعيات التجارية، ومؤسسات الإئتمان.
- الإستطلاعات الاقتصادية.
- المواد الترويجية للمبيعات مثل الكتالوجات والنشرات الإعلانية.
- البيانات الصحفية، والمقابلات المقدمة من الإدارة، الخ.

معلومات من مصادر أخرى منشورة:

- الأوضاع والإتجاهات في قطاع العميل الاقتصادية بما في ذلك التطورات التكنولوجية.
- معلومات عن مؤسسات الأعمال في القطاع.
- الدراسات الإستشرافية الصناعية.
- تقارير واحصاءات تجارية.
- معايير الصناعة والحصص التجارية الرئيسية.
- القوانين التي يجب على العميل متابعتها.
- عوائد ضريبة دخل المؤسسات (إذا كانت منشورة).
- إدارة علاقات العمل.

تقارير وسجلات العميل الداخلية:

- معلومات عن الموارد، الأهداف، الخطط والأداء.
- معلومات عن المصنع والتكنولوجيا والآلات المستخدمة.
- تقارير عن النتائج المالية وتكاليف النشاطات والخدمات والمنتجات.
- محاضر اجتماعات مجلس الإدارة واللجان الإدارية.
- عوائد الضرائب.
- إحصاءات المبيعات.
- حركة المواد.
- تقييم الموظفين.

ملفات وثائق المؤسسة الاستشارية:

- معلومات عن العميل.
- معلومات عن القطاع ومنظمات مشابهة.

إن أنشطة الرصد وإجراء المقابلات مع الأشخاص الرئيسيين هو أمر حيوي لجمع المعلومات. وكما أن

جولة في موقع العميل، ورؤية الناس في العمل وسماع وجهة نظرهم، ومعرفة قلقهم واقتراحاتهم، كلها تعطي إشارات مباشرة عن الكيفية التي تعمل بها المؤسسة وتمارس عملياتها، إن وتيرة العمل و العلاقات بين العمال، كل ذلك مرئيات ثمينة ولا تكون مسجلة، ولكنها تعطى من خلال المقابلات واسعة النطاق ومراقبة أنشطة تتجاوز امكانيات التشخيص الأولي.

وقد تكون قد جرت إتصالات مع المنظمات الأخرى والمرتبطة مع العميل سواء من جانب المستشارين، أومن قبل العميل شخصيا، وخلال عملهم، يقوم المستشار بعمل عدة اتصالات مع عدة منظمات وهم جزء من عملائه. وهذه الاتصالات لا تفيد فقط في مهمة التشخيص، بل في بناء علاقات من اجل العمل في المستقبل مثل الاتصال مع نقابات العمال، وأرباب العمل، والإتحادات التجارية ومؤسسات البحوث القطاعية، أو جمعيات الإدارة.

وعلى المستشار أن يخبر العميل عن غاية وطبيعة الاتصال الذي سيتم، ويجوز للعميل الإتصال شخصيا مع بعض الهيئات الخارجية (مثل أرباب العمل)، وعليه أن يعرف إذا كان هناك أي اتصال من أي مستشار، والحديث مع عملاء العميل يعتبر مصدرا هاما للمعلومات والأفكار للإدارات ويجب أن تكون بموافقة العميل.

مناهج بديلة

يعتبر المنهج الذي وصف في الفقرات السابقة هو منهج المستشار التقليدي، ويؤدي المستشار عملية التشخيص كخبير، مستخدما تقنيات جمع البيانات و التحليل التي يختارها، مع بعض المشاركة من قبل العميل. و التحرك مع الأدوار الإستشارية المتصلة نحو المهمة، سيجعل العميل وموظفيه اكثر نشاطا مع تركيز المستشار على توفير وسائل التشخيص الفعالة بدلا من أن يقوم بالتشخيص لوحده.

وعلى سبيل المثال، يستخدم بعض المستشارين "ورشة عمل لتحديد المشكلة" والتي تنفذ كجزء من المشكلة وعمل موجه ضمن برنامج تطويرالإدارة، أو استخدامها مباشرة كأداة لتحديد المشكلات والفرص التي على المؤسسة أن تعمل من خلالها. وفي ورشة العمل هذه أو المنهج الجماعي، فان أعضاء المجموعة يطورون قوائم المشكلات التي تحتاج إلى حلول ويقارنون ويناقشون هذه القوائم ويتفقون على قائمة مشتركة وعلى الأولويات. ثم يعملون بشكل منفصل على تحديد أكبر للتفاصيل والتحليل للمشكلات الرئيسية في كل قائمة، مع إعطاء الاهتمام للعلاقات بين مختلف المشاكل. ويلحق ذلك اجتماعات أخرى حيث تمت المقارنة بالتحليل الفردي، ويتم جمع التحليلات الموافق عليها والمقترحات المطورة للعمل.

ويمكن تنظيم هذا التمرين كمجموعة واحدة أو نظام المجموعات. كما يمكن أن تكون المجموعات الأولية غير متجانسة (أي من مختلف المستويات ووظائف الإدارة)، مما يمكن من فحص عملية تنظيمية واحدة أو مشكلة من عدة زوايا مختلفة. أو بدلا من ذلك مجموعات متجانسة فنيا ووظيفيا، أو مجموعات حسب الدوائر. والذين ينظرون إلى المشكلة من زاويتهم الفنية المتخصصة (مالية، تنظيمية، إنتاجية، شؤون موظفين.. الخ)، تليها ورشات عمل يشارك فيها ممثلون من مختلف المجموعات، الذين يجتمعون

لمقارنة وتنسيق وجهات نظرهم ووضع تعريف للمشكلة التي أقرت من كافة المجموعات. وغالبا ما يكون أكثر فعالية إذا نظرت المجموعات الى العمليات التنظيمية ككل بدلا من النظر اليها كمهام ووحدات مجزأة.

وقد تقرر الإدارة اشراك مستشار خارجي أو داخلي، في مجموعة هذه التدريبات. وقد يكون أسلوب المستشار هو المفتاح الخطأ الذي يذكر المجموعة بالإجراء المناسب لمعيار تم تجاهله، والأخطاء المنهجية التي قد تؤدي الى إستنتاجات خاطئة.

وغالبا ما يكون استخدام اسلوب المجموعات من خلال شرح دقيق للتشخيص، وحل المشكلات وطرق تحسين الأداء. واذا كان ذلك ملائما، فإن المستشار سيقدم معلومات فنية عن المشكلة قيد المناقشة (مثل بيانات من منظمة مشابهة للمقارنة)، أو أن يساعد في جمع بيانات المدخلات حيث يمكن للمجموعات أن تعمل.

وهناك منهجية أخرى كانت تستخدم لمساعدة المؤسسات الصغيرة في بلدان مختلفة، وهي التشخيص الذاتي من قبل أصحاب الأعمال الفردية أو المديرين. ويجتمع المستشار مع مجموعة أصحاب أو مديري المؤسسات الصغيرة، ويقدم لكم وسيلة التشخيص الذاتي التي تلائم احتياجاتهم، وشرح طريقة استخدامها. ثم سيكون متاحا له استعراض نتائج التشخيص ومقترحات العمل مع كل فرد. وبدلا عن ذلك، قد يوافق رجال الأعمال للاجتماع ثانية لمقارنة المؤشرات المميزة في مؤسساتهم، وتبادل وجهات النظر حول العوامل التي تفسر الاختلاف في الأداء. وقد يقررون بعد ذلك كأفراد أو كمجموعة على مسارات العمل التي ينبغي اتباعها في كل مؤسسة. وقد ينشغل المستشار في مساعدتهم في اكثر من مجموعة عمل، أو العمل بشكل منفصل مع الأعضاء أفراد المجموعة "انظر الفصل 24".

يمكن اخذ التشخيص الذاتي كتمرين فردي من قبل مؤسسة عميل واحد منذ البداية. ويجوز أن يقدم المستشار قوائم التفقد وأدوات منهجية لاستخدام العميل، أو أن يطبق العميل طريقته في التشخيص المعتمدة على الخبرة والتطبيقات الصناعية، ودور المستشار بعد ذلك هو التأكد من صحة تشخيص العميل الذاتي من حيث اكتماله ودقته، كما يمكن للمستشار أيضا مساعدة العميل ليرى العمل من منظور أوسع. وقد تم شرح منهجيات إضافية في البند 5.4.

3.7 الشروط المرجعية

الشروط المرجعية (أنظر الإطار 3.7) هي العبارة الأولى عن العمل الذي سيضطلع به المستشار. قد يفضل بعض العملاء أن يعملوا بطريقتهم لتحديد وتشخيص المشكلة واعداد الشروط المرجعية للمهمة قبل التحدث الى اي مستشار. وهناك مجموعة أخرى من العملاء الذين يطبقون مسودة شروط مرجعية بعد التشخيص الأولي للمشكلة والتي تمت من قبل المستشار، وقد يستخدمون مستشار متخصص من اجل التشخيص الأولي ووضع مسودة الشروط المرجعية. ثم تستخدم هذه الشروط حسب الإجراءات الرسمية واختيار المستشار الذي سينفذ المهمة. ويمكن أن يتم استثناء المستشار الذي عمل على صياغة الشروط المرجعية من المرحلة التالية. ويمكن لآخرين أن لا يستخدمون أي شروط مرجعية

رسمية ويتركون تحديد العمل الذي يجب عمله إلى العقد الاستشاري.

و يمكن تفسير الأسباب الرئيسية لهذه التطبيقات المختلفة أدناه:

1. إذا تم استخدام الشروط المرجعية:

- تعمد سياسة العميل لتحليل وتخطيط العمل قدر الإمكان قبل اعتماد استخدام المستشار، وغالبا ما تكون هذه المهمة ضيقة نسبيا و مرتبطة بتحديد جيد للأمور الفنية.
- يجبر العميل (خاصة في القطاع العام) على استخدام القوانين واصدار الشروط مرجعية، ثم أخذ الموافقات كخطوة أولية لتطبيق إجراء اختيار المستشار بشكل رسمي.

2. إذا لم يتم استخدام الشروط المرجعية:

- يفضل العميل (عادة في القطاع الخاص) أن يختار المستشار، وعمل تشخيص أولي للمشكلة وتحديد نطاق عمل المهمة بالمشاركة مع المستشار، ثم يؤكد العميل اختياره بناء على العرض المقدم من المستشار بدون اللجوء الى المرحلة الوسطى في صياغة الشروط المرجعية.

ويستطيع معظم المستشارون الإداريون من تطبيق منهجيتهم حسب تفضيلات العملاء المختلفة. وعند تقديم الشروط المرجعية التي تمت صياغتها من العميل أو من قبل مستشار آخر، فإنه يجب على المستشار أن يكون حذرا في قرار قبوله لهذه الشروط المرجعية بما يقابلها من قيمة إسمية، لأنه يمكن أن تكون هذه الشروط الموضوعة للمهمة غير مجدية.

الإطار 3.7 الشروط المرجعية - قائمة التفقد أو قائمة الشروط

1. وصف المشكلة / المشاكل المطلوب حلها.
2. الأهداف والنتائج المتوقعة للمهمة (ما هو المطلوب تحقيقه، منتج نهائي).
3. الخلفية والمعلومات الداعمة (بشأن منظمة عميل، مشاريع واستشارات ذات علاقة، الجهود السابقة في حل المشكلات، الخ).
4. الميزانية المقدّرة، أو حدود الموارد.
5. الجدول الزمني (تاريخ البدء والنهاية، المراحل الرئيسية ومراقبة التواريخ).
6. التقارير المرحلية والنهائية (تاريخها، نماذجها، لمن تقدم).
7. المدخلات المطلوب تقديمها مع العميل (مزيد من المعلومات والوثائق، وقت الكادر دعم السكرتارية والنقل، الخ).
8. البنود المستثناة من المهمة (ما لم يكن هدفها).
9. القيود والعوامل الأخرى التي يحتمل أن تؤثر على المشروع.
10. مؤهلات وقدرات المستشارين (التعليم، الخبرة، لغة العمل، الخ).
11. المدخلات المطلوب تقديمها من قبل المستشار للمشروع (عدد المستشارين، مدخلات التدريب، وخدمات أخرى).
12. ضباط الاتصال والعناوين.

4.7 خطة واستراتيجية المهمة

من خلال الاتصال الأولي مع العميل والتشخيص الأولي اللاحق للمشكلة، فإن على المستشار أن يكون قد جمع وقيّم معلومات كافية ليكون قادرا على تخطيط المهمة، وهذا ما يتوقعه العميل في هذه المرحلة: ولا يريد العميل أن يحصل فقط على اكتشافات العميل عن المشكلة المطلوب معالجتها ولكنه أيضا يريد عرضا يصف ما يقترحه المستشار وتنفيذه وما الشروط التي يتم فيها تقديم المساعدة.

وفي الحقيقة، ومن أول اتصال مع العميل، فإنه ينبغي على المستشار أن يفكر في المنهجية التي سيطبقها، ولكنه ينبغي أن يبقيها مؤجلة حتى يحيط بشكل أفضل بالوضع. وعلى سبيل المثال، فإن مستوى التعاون لموظفي العميل خلال التشخيص الأولي للمشكلة يعطي صورة عن النموذج الاستشاري الذي سيكون الأنسب "أنظر الفصل 3"، وأيضا نوعية المعلومات التي تم اكتشافها خلال هذا النشاط يوحي كم من الوقت ضروري لتفصيل الحقائق المكتشفة وتحليلها.

إن المظهر الرئيسي لتصميم وتخطيط المهمة الاستشارية هو اختيار "استراتيجية المهمة". ونعني هنا احترام الأدوار المطلوب لعبها من قبل كل من العميل والمستشار، والنموذج الاستشاري وسرعة العمليات والطريقة (التسلسل الزمني) للتدخلات المنسقة الممكن تطبيقها، والموارد المخصصة للمهمة.

أما "خطة المهمة" وما تشمل من استراتيجية متبعة، فتقدم رسميا للعميل كعرض كما هو موضح في البند 7.5. وعادة لا يقدم تخطيط المهمة ومسودة العرض بشكله النهائي في موقع العميل. إلا اذا تم الإتفاق على خلاف ذلك، بل يعود المستشار إلى مكتبه مع المعلومات المجمعة خلال التشخيص الأولي للمشكلة ويعمل على العرض والذي غالبا ما يتم بالتعاون مع غيره من كبار أعضاء المؤسسة الاستشارية. وينبغي على المستشار أن لا يأخذ أبدا وقتا أكثر من توقع العميل. لأنه قد يضيع الزخم وتفتر العلاقة إذا شعر العميل أن مشكلته لم تعطى الاهتمام المطلوب.

ومبين أدناه العناصر الرئيسية لتخطيط المهمة:

ملخص المشكلة

تتلخص الإستنتاجات الأولية للتشخيص ويقدم المستشار وصفا المشكلة. ويمكن أن يشمل ذلك المقارنة مع التحديد الأصلي للمشكلة والتي أدلى بها العميل: ويمكن أن يقترح المستشار توسيع او تضييق هذا التعريف، أو تعود إلى مشكلات أخرى تم اكتشافها وهناك إمكانية لتطويرها مثل "أثر الركود، أو التوترات في علاقات العمل"، ويمكن أن تأخذ مكانها خلال تنفيذ المهمة. وحسب الإقتضاء، سيتم تحديد المشكلة في السياق الواسع مع أهداف العميل واتجاهاته وموارده.

أهداف للتحقيق وأفعال للتطبيق

إن أهداف خطة المهمة، وهذا النوع من النشاطات الفنية التي تتكون منها يمكن أن تتحقق. وحيثما أمكن يجب أن تقدم الأهداف بحيث يمكن قياس الأداء كميا، ووصف الفوائد التي سيحصل عليها العميل

عند انتهاء المهمة بنجاح. والتعليق على الفوائد المالية العالمية للتأكد من أن العميل يفهم التطبيقات. مثل إمكانية تحقيق الإدخار من تخفيض مخزون السلع التامة الصنع، عندما يبدأ تصريف المواد المخزنة وهذا قد يتطلب توقف الإنتاج لفترة من الوقت. وبكلمات أخرى فان الفوائد ستكون واضحة وصحيحة مثل إمكانية زيادة المخرجات من مستوى معين إلى مستوى آخر "وفي هذه الحالة يمكن للعميل أن يكون حذرا لضرورة إبقاء تشغيل مصنعه لمواجهة الطلبيات".

أما الفوائد الاجتماعية والنوعية فيصعب تحديدها رقميا، ويمكن وضعها وشرحها بدقة وبوضوح واهتمام. والتصوير المبهم يمكن أن يؤدي بهم إلى مفاهيم مختلفة يجب بجنبها.

وفي هيكلية الخطوط العريضة لإستراتيجية المهمة والخطة، فان العديد من المستشارين يسترشدون بالتعريفات للمفاهيم والمصطلحات الأساسية السائدة في مجال التعاون الدولي التقني والمستخدمة في جميع أنحاء العالم. (الإطار 4.7).

وتوجد تفاصيل أكثر لمناقشة هذه المفاهيم والمصطلحات على المواقع الإلكترونية للوكالات الدولية والبرامج والبنوك النشيطة في مجال التعاون التقني.

مراحل المهمة والجدول الزمني

يجب وضع برنامج مفصل لأنشطة وخطوات المهمة التي يتم أخذها. وفي الأساس، على المستشار أن يتبع الخطوات المنطقية التي شرحت في البند 4.1 وتم وصفها بالتفصيل في الفصول 11-7، ولكن سيتم تكييفه حسب طبيعة المهمة وشروط العميل وأفضلياته. وليس فقط من اجل تحديد مواعيد العمل بل من اجل عدة أسباب أخرى.

إن طبيعة أنشطة المستشار والعميل ستتغير من مرحلة إلى أخرى، ويجب أن يعرف كلا الفريقين بالضبط ماذا يتوقع كل طرف في كل مرحلة وخصوصا أن العميل يريد أن يعرف فيما إذا كانت المهمة تسير نحو تحقيق الأهداف النهائية. ولعمل الرقابة الممكنة، يجب أن تصف الخطة مخرجات كل مرحلة وتحدد التقارير التي ستقدم للعميل خلال تنفيذ المهمة. والمرحلة الرئيسية هي مرحلة تقديم التقرير النهائي، ولكن في المهمات الطويلة والمعقدة يمكن تقديم تقارير مرحلية وبعد الانتهاء من كل مرحلة فرعية، أو بشكل دوري (شهري أو ربعي)، حتى تتم الرقابة على تقدم المهمة والسماح لتنفيذ الدفعات المنتظمة للمستشار.

ويعتبر البعد الزمني لخطة المهمة عنصرا رئيسيا من عناصر الإستراتيجية. ما هي وتيرة العمل الذي يجب تطبيقه؟ وحاجة العميل العاجلة هي المحدد الرئيسي، ولكن هناك اعتبارات أخرى مثل:

- قدرات كل من العميل والمستشار الفنية والبشرية والمالية.
- جدوى خطوات التغيير (كما شرحت في الفصول 4، 5).
- الرغبة في تطبيق المنهجية المرحلية (البدء في وحدة محضرة جيدا للتغيير والرغبة في التعاون، وانجاز مخطط جديد على أساس تجريبي أولا.. الخ).

الإطار 4.7 المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في مشاريع التعاون التقني الدولي

- إن الوكالات الدولية والبنوك النشطة في مجال التعاون التقني هم المستخدمون الرئيسيون ومقدموا الدعم المالي للخدمات الإستشارية. وتستخدم عدد من المفاهيم والمصطلحات الموحدة الى حد ما في تصميم وادارة المشاريع لهذه الوكالات:
- المجموعة المستهدفة المستفيدة: والذين يستفيدون فعلا من المشروع، وقد يختلف المستفيد من المشروع عن العميل. كما قد يكون هناك أنواع مختلفون من المستفيدين. ويجري التمييز عادة بين مستفيد المشروع المباشر (فورا) أو المتلقي والمقصود (النهائي) من المستفيدين.
- الغرض: ما الذي يتعين إنجازه من المشروع. ومن المستحسن أن تكون الأهداف واضحة وثابتة وأخذها بالإعتبار في تخطيط وتنظيم المشاريع.
- النتيجة: يستخدم المصطلح العام للضغط على المشاريع لتكون موجهة للنتائج (الملموسة والقابلة للقياس) وليس مجرد خطوط عريضة للأنشطة سيتم عملها، وما هي الموارد اللازمة (المدخلات).
- هدف التطوير: ويدعى الهدف المطلق أو الهدف بعيد المدى. حيث يحدد منظور أوسع للعمل والإتجاه العام والسبب النهائي للمشروع. ويساهم المشروع في تحقيق ذلك بالإضافة الى أنه سيكون هناك مساهمات أخرى.
- الهدف أو الهدف الفوري: ويحدد ما سيتحقق من قبل المشروع عند انتهائه. وما هو التغيير المتوقع. ولا توصف الأهداف ضمن قائمة الأنشطة (وهو خطأ متكرر في تصميم المشروع).
- المخرجات: المنتج الملموس الذي يقدمه المشروع (حقائب تدريبية، وثائق تقنية، عدد من الأشخاص المدربين لوضع المعايير، مقترح إعادة تنظيم، تقارير، الخ.).
- مؤشر الإنجاز: هو مؤشر قابل للقياس وقابل للتحكم، وأن المشروع قد حقق الهدف. ولا يعتبر المؤشر أحد مخرجات المشروع.
- النشاط: مجموعة من الإجراءات لتحقيق نتائج المشروع وتحقيق الهدف. وكقاعدة عامة فإن النشاط ذو صلة بهدف واحد أو عدة أهداف. وبصورة استثنائية اذا لم يوضع الهدف ضمن مرحلة تصميم المشروع، فإنه يمكن البدء بالنشاط الذي سيسمح بتحديد الهدف في مرحلة لاحقة.
- المدخلات: أية موارد (بشرية، مادية، مالية، معرفة فنية، برامجيات، رخص، الخ.) ليتم تعبئتها للمشروع من قبل كل من المستشار والعميل لتحقيق أهداف المشروع. كما وكيفا حسب مقتضيات المشروع.

تعريف الدور

وهذا بعد استراتيجي آخر لتخطيط المهمة، وعلى المستشار أن يقترح الأسلوب / النمط الاستشاري الذي سيعتمده في التنفيذ السليم آخذ بعين الاعتبار طبيعة المشكلة وقدرات ودافعيه موظفي العميل. والتعريف العام للأسلوب المستخدم لا يكفي، بل يجب أن تحدد الترتيبات المقترحة بدقة ويجب أن تشمل:

- ما هي الأنشطة التي سيقوم بها كل من العميل أو المستشار.
- ما هي المعلومات المطلوب تحضيرها ومن قبل من.

- ما هي الاجتماعات، فرق العمل، مجموعات المشروع أو أية مجموعة أخرى ستستخدم ومن سيكون مشاركا بها.
- ما هو التدريب الخاص والأنشطة والمعلومات المطلوب أخذها.

وقد يكون من الممكن والمرغوب فيه أن نتوقع حدوث تحول في الأدوار خلال تنفيذ المهمة فمثلا إن تدريب مكثف لموظفي العميل لموضوع يغطي حل المشكلات، وتغيير المنهجيات التي وضعت في بداية المشروع، قد تمكن المستشار من إقتراح الحد من وجوده، وتغيير دوره خلال المراحل اللاحقة.

يؤدي عدم الدقة في تحديد التوقعات لدور كل مرحلة من مراحل المهمة إلى سوء التفاهم. وكما ذكر سابقا، فان هذا يحدث كثيرا خلال مرحلة التطبيق. هل هدف المستشار تصميم مخطط جديد وتقديمه في تقرير، أم مساعدة العميل على تطبيق المخطط؟ من المسؤول عن ماذا؟ أين تنتهي مسؤولية المستشار؟ ماذا يريد العميل بالضبط؟ هل يريد فقط تقريرا، أو انه مهتم في إكمال التغيير؟ ولتصميم أي مهمة فعالة يجب عدم إغفال إجابة هذه الأسئلة.

ولمتابعة تعريف الأدوار بالتفصيل، يمكن للمستشار أن يقترح الموارد المطلوبة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المهمة. ويشمل هذا إتاحة الموارد:

- من جهة المستشار (وقت المستشار، المواد، الدعم الكتابي، كمبيوتر خاص، البحث، الاستشارة القانونية وخدمات أخرى) وتشمل نفقاتها.
- من جهة العميل (وقت الإدارة والموظفين، ترتيبات ضابط الاتصال، الدعم الإداري، تسهيلات مكتبية، الموارد للفحص، العمل التجريبي، كمبيوتر، وغير ذلك).

وواضح أن العميل يريد أن يعرف ما هي الموارد المقدمة من قبل المستشار والتي سيتم الدفع مقابلها، واكثر من ذلك يمكن أن يشارك العميل أيضا وتكون المساهمة المطلوبة منه عالية. وسيكون الفشل والصعوبات نصيب المهمة عند بدئها إذا لم يكن التحديد واضحا بدقة ويظهر العميل اندهاشه وتعجبه لكل المطلوب منه والذي لم يكن قد أخذه بالحسبان.

ويمكن أن يكون صعبا إعلام العميل في هذه المرحلة عن تكاليف التطبيق، أنها مرحلة خطة العمل (الفصل 9) والتي من شأنها أن تحدد الأرقام بدقة،ومع ذلك، فإنه من المرجح أن إجراء التقييم الأولي الذي تم لكل المهمة أن يقترح تغييرات مكلفة، (مثال استثمار جديد أو التعويض للموظفين الذين سيتم إنهاء عملهم). ويجب أن يعطي العميل الفرصة للنظر عن الآثار المالية المحتملة قبل أن يقرر الشروع في تنفيذ المهمة. وسيتم شرح تكاليف وتسعير المهمة بالتفصيل في البند 30.7.

5.7 تقديم العرض الى العميل[4]

وكقاعدة عامة، فإن الوثيقة التي تقدم للعميل وتصف المهمة من اجل قرار الموافقة عليها، يمكن أن تعطى أسماء مختلفة، تقرير المسح، عرض فني، وثيقة المشروع، خطة المشروع، عرض العقد، وما شابه ذلك. ويطلب بعض العملاء من المستشارين تقديم العروض في نماذج جاهزة سلفا، وهذا يسهل

على العميل الدراسة والتقييم للعروض المختلفة التي يتم استلامها من عدة مستشارين. وعلاوة على ذلك فقد تشمل نماذج العروض أيضا نماذج العقود الاستشارية التي ستوقع بينهما.

أن العرض المقدم للعميل هو وثيقة بيع هامة، وليس كافيا أن يملك المستشار رؤية واضحة لتنفيذ المهمة، ولكن قدرة المستشارعلى وصف هذه الرؤية على الورق بطريقة من شأنها جعله مفهوما للآخرين، وقد يشمل هؤلاء أفرادا لم يجتمعوا مع المستشار، وسوف يتم تشكيل آراءهم فقط على أساس العرض المكتوب.

ويجب أن يكون العرض بكل جوانبه ذو جودة فنية عالية عند تقديمه. وأن تكتب عرضا لتربحه هو فن لا يستطيع المستشار تجاهله.

بنود العرض

يتكون العرض من أربعة بنود في معظم الحالات كالتالي:

- القسم الفني.
- قسم كادر العمل.
- قسم خبرات المستشار.
- القسم المالي (العرض المالي) والشروط الأخرى.

يصف القسم الفني تقييم المستشار الأولي للمشكلة؛ الغرض المطلوب تحقيقه، المنهجية المتبعة، وجدول العمل الذي سيتبع. وقد نوقشت هذه الأمور في البنود 2.7 إلى 4.7.

وهناك تحذير واحد يجب أن يذكر: قد يمتلك كل من المستشار والعميل مفهوما مختلفا لكيفية تطبيق التفاصيل المحددة في القسم الفني، فإذا كانت شاملة جدا فان العميل سيشعرأن المستشار لم يشرح حقيقة ماذا سيعمل بالضبط في العرض. وعلى العكس إذا كان مفصلا ومحددا كثيرا، يمكن أن يخرج المستشار عما هو ابعد من خطة المهمة. وقد يكون قد بدأ في المهمة قبل أن يحصل على الاتفاقية مع العميل، وقد لا يؤدي ذلك إلى أي مشكلة إذا كانت العلاقة بين المستشار والعميل تعاونية وان المستشار متأكد من اخذ المهمة. واذا لم تكن واضحة من الذي سيتم اختياره (في حالة دعوة أكثر من مستشار لتقديم عروض) فان هذا يبرهن على منهجية متهورة للمستشار، فهو يعطي خبراته مجانا وقبل الموافقة على المهمة

يعطي قسم كادر المشروع أسماء والسير الذاتية لكادرالشركة الاستشارية والذين سينفذون المهمة. ويشمل ذلك كبار الخبراء (الشركاء ومديرو المشروع) والذين سيشرفون على المشروع وعلى الكادر الذي سيعمل في منظمة العميل. وكقاعدة عامة فان العرض يضمن وجود أشخاص لفترة محددة على المشروع مثل 8-6 أسابيع. فإذا تأخر العميل في استجابته للعمل أو طلب تأجيل المهمة، فانه يعرف بأنه سيوافق على مستشارين آخرين بعد إعادة دراسة ملفاتهم ومفاوضتهم على المهمة.

إما قسم خبرات المستشار فيعني الخبرات وقدرات المنظمة الاستشارية ذات العلاقة مع العميل، وهناك

معلومات عامة تعطى لكل العملاء (ويشمل بند عن المعايير الأخلاقية والتطبيقات المهنية المتبعة من قبل المستشار) وبند فرعي خاص في الخبرات المشابهة والتي سبق تقديمها لتكون إشارة دالة على اختيار المستشار، وكذلك المراجع من عملاء آخرين سبق التعامل معهم.

وعند تقييم العروض، فإن هذا القسم عادة يعطى وزنا أقل من الأقسام الأخرى، وبالتالي فإن المستشارين يتجهون الى إعطائه تقديرا أقل. واما أنها تتضمن مجرد وثائق على مستوى الشركة ولكل العروض المقدمة، أو أنها توفر قدرا كبيرا من المعلومات غير ذات الصلة بما في ذلك معلومات عن الأنشطة والمشاريع التي أنجزت معتقدين ان العميل المحتمل سيعجب من هذه الكمية وأن هذه الأساليب من شأنها أن تعزز هذه القضية.

وكذلك فان القسم المالي (العرض المالي) والشروط الأخرى، فانه يشير إلى تكاليف الخدمة وشروط زيادة التكاليف، ووبما فيها الحالة الطارئة، وكذلك جدول وطريقة الدفع للرسوم وتعويض التكاليف وتأكيد الالتزام لذلك. فإذا طبق العميل الإجراءات المتفق عليها، فقد يطلب تقديم العرض المالي بشكل منفصل.

واذا كان لدى المستشار نماذج خاصة للعقود فإنه يرفقها مع العرض المقدم. أو بالمقابل يؤكد بعض العملاء على استخدام شروطهم ويوافق المستشار على تطبيقها إذا أراد الفوز بالعقد.

تقديم العرض

يفضل بعض المستشارين تسليم العرض من خلال اجتماع مع العميل واعطاء لمحة مختصرة عنه شفويا (مرئيا) وليس إرساله بريديا، ويكون المستشار جاهزا للإجابة على أية أسئلة حول بدء المهمة المقترحة، فإذا كان العميل حريصا وجاهزا للبدء، فان هناك مزايا واضحة للقيام بذلك، حيث أن الحماس الموجود والاتصالات لا تزال ماثلة في أذهان الناس. ولكن قد لا يكون هناك موعد مبكر للاجتماع بسبب الإلتزامات القائمة.

في حين أنه قد يظهرالمستشار رغبة واضحة في أنه يريد قرارا قبل الانتهاء من الاجتماع، وقد يكون للعميل أسباب وجيهة لعدم إعطاء القرار. وعليه يجب أن لا يضغط المستشار للحصول على القرار.

واذا أراد العميل أن يقرأ العرض قبل التقديم الشفوي أو لا يريد التقديم الشفوي، فان على المستشار أن يرسل العرض دون الإصرار على عقد اجتماع. وقد يحول تطبيق الإجراءت الرسمية في الإختيار دون تقديم العرض الشفوي، كما يتطلب من المستشار تقديم العرض المكتوب والمختوم في الموعد المحدد.

رد فعل العميل

يطبق عملاء القطاع العام عادة القوانين التي تحدد الحد الأدنى لعدد العطاءات واجراء التقييم الداخلي قبل ان يتم منح العقد، كما يستخدم عملاء القطاع الخاص اجراءات اختيار على اساس تقييم العروض

البديلة، ولا سيما بالنسبة للمهام الكبيرة والمعقدة، وفي مثل هذه الحالات قد يأخذ العميل عدة أسابيع أو اشهر قبل أن يتخذ القرار.

ويريد المستشار أن يعرف المعايير المعتمدة في الحكم من اجل الاختيار، وكقاعدة عامة، فان العميل يبلغ المستشار عن هذه المعايير في اصل الدعوة لتقديم العرض. وفي معظم الحالات، يعطى العميل أيضا أسماء المنافسين، وينبغي للمستشار أن يكون على بينة من الأوزان النسبية الذي سيخصص للعناصر المختلفة من هذه المعايير لاحتسابها أثناء إجراء التقييم. وعلى سبيل المثال يوصي البنك الدولي المقترضين في إعطاء وزن 5% - 10% لخبرات المؤسسة الاستشارية المحددة بشكل عام (الخلفية)، و 20% - 50% الى المنهجية، و 30% - 60% إلى خبرات الأشخاص المقترحين الذين سيقومون بالمهمة، و 0 – 10% الى نقل المعرفة، و 0 – 10% لمشاركة المواطنين [5].

وهنا قد لا تحظى المؤسسة الاستشارية ذات القدرات العالية بالعمل إذا لم تقترح الخبراء المناسبين للمهمة.

ويقسم بعض العملاء هذه المعايير الى معايير فرعية، ومع ذلك فإن وضع قوائم فرعية مفرطة بالتفاصيل يصعب تبرير استخدامها، ويمكن تحويل عملية الإختيار من التقييم المهني الى تقييم على أساس رياضي. وينبغي نصيحة العملاء لعدم استخدام هذا النهج، ويتفق البنك الدولي مع هذا الرأي، "... ينبغي أن يبقى عدد المعايير الفرعية على ما هو أساسي، كما يوصي البنك الدولي بعدم استخدام قوائم مفصلة للغاية من المعايير الفرعية والتي قد تحول تقييم العطاء الى عمل ميكانيكي اكثر منه تقييما مهنيا للعروض." 6

التفاوض على العرض

قد يكون العميل مهتما بالحصول على خدمة المستشار، ولكنه قد لا يكون سعيدا ببعض عناصر العرض، وعلى سبيل المثال، قد يشعر العميل أنه يمكن أن يلعب دورا اكثر نشاطا مما كان متوقعا من قبل المستشار، والقيام شخصيا بمختلف المهام والتي لا تتطلب خبرات خارجية مكلفة، أو ان العميل قد يرغب في اقتراح جدول زمني مختلف. ومن الطبيعي أن يعاد النظر في هذه الأمور التقنية وجوانب مشابهةمن العرض لإجراء التغييرات إذا كان المستشارقادرا على تعديل منهجه.

وفيما يتعلق بالرسوم، فان العديد من المستشارين يؤكدون على أن معدلات اتعابهم تمثل تكلفة عادلة للخدمة المهنية عالية الجودة، وهي غير قابلة للتفاوض. ويجري في بعض الأحيان توفير مجال بسيط للتفاوض بشأن الرسوم في البلدان التي تكون فيها هذه هي الطريقة التقليدية لممارسة الأعمال التجارية (أنظر الفصل 30).

ما هو غير مشمول في العرض

يقوم المستشار بتحضير مذكرات داخلية (سرية) عن منظمة العميل والأفكار اللازمة لأخذها في منهجه بالتوازي مع صياغة عرضه إلى العميل (الإطار 5.7). و هذه المذكرات الداخلية مهمة وبشكل خاص في

المنظمات الاستشارية الكبيرة وقد يتم إذا استخدمهامن قبل المستشارون المختلفون للتخطيط و تنفيذ المهام. وقد يكون عدة وحدات من منظمة المستشار او مؤسسة متعددة الخدمات المهنية، تقدم خدمات مختلفة لنفس العميل وعلى مختلف المسائل.

الإطار 5.7 معلومات سرية عن منظمة العميل

1. أسماء المديرين التي تم الاجتماع بهم والمعلومات المجمعة عنهم.
2. ملاحظات على العلاقات في المنظمة، النمط الاداري، المعايير والقيم الثقافية.
3. تصرفات مختلف الأفراد في منظمة العميل تجاه المستشارين وردة افعالهم حول المهمة.
4. افضل المصادر للمعلومات الداخلية. والمصادر غير الموثوقة.
5. بيانات وتعليقات اضافية عن المشكلة، وماذا ستقترح المهمة.
6. تحديد مشكلات أخرى، أو مشكلات محتملة، أو امور لم تعالج في المهمة المقترحة، أو لم تناقش مع العميل.
7. تجميع معلومات خلفية هامة ولم توضع في العرض المقدم للعميل.
8. أي مقترحات أخرى لفريق العمل الذي قد ينفذ المهمة.

6.7 العقد الاستشاري

تعتبر مرحلة (المدخل أو التقديم) للعملية الاستشارية ناجحة تماما إذا تم تتويجها بعقد اتفاقية بين المستشار والعميل للعمل معا على المهمة أو المشروع.[7]

ينظر للممارسات التعاقدية على أنها عادية ومستحسنة بالإعتماد على النظام القانوني في البلد والطرق التقليدية لممارسة الأعمال التجارية. وينبغي على المستشارين الجدد الحصول على مشورة قانونية بشأن شكل التعاقد و صلاحية العقد حسب التشريعات المحلية، والمفضلة من قبل رجال الأعمال والحكومة. ويمكن بالإضافة إلى ذلك اخذ المشورة من جمعيات المستشارين المحلية وزملاء المهنة. حيث يتم قبول نماذج بديلة للعقد، وإن اختيار نموذج أو اكثر سيكون مشكلة بالنسبة لسياسة المنظمة الاستشارية وأيها الأفضل والأسلم للتعامل مع العملاء خاصة. ويجب أن نؤكد على أن النموذج المختار يجب أن يكون واضحا فيه الالتزام المتبادل والاحترام وتجنب سوء الفهم من كلا الطرفين.

في بعض البلدان تكون الممارسات التعاقدية في الخدمات المهنية محددة جيدا وكافة أدبياتها متاحة، وفي بعض البلدان الأخرى لم يكن هذا هو الحال حتى الآن. وهكذا في حال تقديم عمل استشاري خارج بلد المستشار فلا بد من صيغة توفيقية بين ماذا يطبق في بلد المستشارالأم، وماذا يطلب القانون والممارسات في بلد العميل. ومع ذلك، فإن ممارسات التعاقد في مجال الإستشارات والخدمات المهنية الأخرى التي تميل الى أن تصبح أكثر وأكثر توحيدا.

وهناك ثلاثة نماذج للعقود: العقد الشفوي أو رسالة اتفاقية، أو عقد مكتوب، ويبين الإطار 6.7 ماذا يجب

أن يغطي العقد من العناصر المختلفة، وهذه العناصر لا تمثل بالضرورة أبواب العقد الموحد لان هناك ترتيبات مختلفة محتملة (ولتفاصيل اكثر انظر ملحق 4).

الإطار 6.7 ماذا يجب أن يغطي العقد/قائمة تفقدية او قائمة الشروط)

1. طرفي العقد (العميل والمستشار).
2. نطاق عمل المهمة (كما نوقشت في 4.7، 5.7: وتشمل الأهداف، النتائج، وصف المهمة، تاريخ البدء، الجدول الزمني، حجم العمل).
3. مخرجات العمل، ويشمل التقارير (الوثائق والتقارير التي يجب تقديمها للعميل).
4. مدخلات كل من المستشار والعميل (الخبير ووقت الموظفين ومساهمات أخرى).
5. الرسوم والمصاريف (الرسوم وتطلب بفاتورة، والمصاريف تعوض إلى المستشار).
6. إجراءات الدفع والفوترة.
7. المسؤولية المهنية (التعامل بسرية المعلومات، تجنب صراع المصالح، والعناصر الأخرى حسب 2.6).
8. ممثلوا المستشار.
9. التعامل مع المعلومات بسرية.
10. حقوق الملكية وحقوق الطبع لعمل المستشار.
11. المسؤولية القانونية (مسؤولية المستشار القانونية في حال سبب أي دمار للعميل، تحديد المسؤولية - انظر البند 5.6).
12. استخدام عقود من الباطن (من قبل المستشار).
13. النهاية أو المراجعة (متى وكيف يتم إقتراحه لكل طرف).
14. تسوية النزاعات (تسوية المنازعات في محكمة من خلال آلية بديلة مثل التحكيم).
15. التوقيع والتاريخ.

الاتفاق الشفوي

يتم الإتفاق الشفوي مع العميل، إما شفويا بعد استعراض عرض المستشار المكتوب، اوحتى من دون مراجعته للعرض. وقد استخدم الاتفاق الشفوي بكثافة في العقود الأولى من عمر الإستشارات الإدارية، ولكن الاتجاه الآن هو للإتفاقيات المكتوبة. مع ذلك فان الذين يعتقدون في قوة الكلمة المكتوبة والنص القانوني سيفاجئون حتى في هذه الأيام بان عددا كبيرا من المستشارين يعتمدون الاتفاقيات الشفوية. وقد يكون الاتفاق الشفهي كافيا في حال توفر الشروط التالية: -

- إذا كان كل من المستشار والعميل ضليع في الممارسة المهنية.
- إذا كان يثق كل منهما في الآخر كليا.
- إذا كان يعرف كل منهما شروط عمل الآخر (أن يعرف العميل الشروط المطبقة من قبل المستشار، والمستشار ما هو متوقع من العميل، وعلى سبيل المثال: اذا كان العميل قادر على تقديم دفعة مقدمة أو يمكن قبول الفواتير الشهرية، وكيفية الزمن الذي تستغرقه الموافقة على الدفع. الخ.).

- المهمة ليست معقدة جدا أو كبيرة جدا، (إذا كانت هذه هي الحالة فمن الصعب ترتيب العلاقة لكلا الطرفين بدون أي وثيقة رسمية).

وعادة ما يستخدم الاتفاق الشفهي في الأعمال المتكررة اكثر من العملاء الجدد، وفي حال استخدام الاتفاق الشفوي، فان على المستشار أن يعمل سجلا مفصلا على ما تم الاتفاق عليه وذلك لفائدة المستشار والتأكد من أن زملاءه في المؤسسة يعلمون بشكل تام، كما أن إرسال نسخة من المعلومات إلى العميل قد يكون مفيدا.

رسالة الاتفاقية

رسالة الاتفاقية (مصطلحات أخرى مستخدمة: رسالة الإرتباط، التعيين، التأكيد، النوايا) هي الطريقة السائدة للتعاقد على الخدمات المهنية في الكثير من البلدان، في حال استلام عرض المستشار يرسل العميل رسالة تؤكد الموافقة وقبول العرض والشروط المقترحة، وقد تحتوي الرسالة على شروط جديدة التي تعدل أو تضيف على عرض المستشار. وفي هذه الحالة فان على المستشار أن يرد بموافقته أو عدم موافقته على الشروط الجديدة. أو يمكن أن يتفاوض الطرفان شفويا عليها ثم يتم وضع شكل الإتفاق النهائي المكتوب.

وفي بعض الحالات، يمكن للعميل أن يصيغ الرسالة التي تصف العمل المطلوب والإختصاصات المقترحة للمرجعية وعلى المستشار أن يقدم الاتفاقية المكتوبة.

وفي معظم الولايات القضائية، يعتبر خطاب الإتفاق شكلا من أشكال العقد المكتوب (أنظر أدناه) على الرغم من أنها ستكون عموما أقل رسمية وتفصيلا من العقود المكتوبة.

العقد المكتوب

قد يكون لاستخدام العقود الاستشارية المكتوبة الموقعة من كلا الطرفين أسباب مختلفة. حيث من الممكن أنها تفرض من قبل القانون أو أنظمة وتعليمات العميل عند استخدام خدمات خارجية "وهذا هو الحال في جميع المنظمات العامة تقريبا و الوكالات الدولية و العديد من شركات القطاع الخاص". وغالبا ما يكون افضل نموذج مختار إذا كان كل من المستشار والعميل من بيئات قانونية أو عملية مختلفة، ويمكن أن يساء فهم وسلوك ونوايا كل منهما للآخر. فمن المستحسن - وليس من الضروري دائما - في حال المهمة المعقدة والكبيرة أن يتدخل عدد من الناس لجهة العميل أو لجهة المستشار.

ويمكن أن يستخدم العميل نموذج موحد للعقود، ولدى معظم المستشارين الإداريين المرونة الكافية لقبول نماذج عقود مختلفة. وعلى كل حال يجب أن لا يقللوا من أهمية الحاجة للاستشارة القانونية، إذا كان هناك عقد جديد مقترح من قبل العميل أو اذا كانو لا يفهمون تماما معنى لأحكام معينة، ويشار أحيانا الى الأحكام التي تبدو مألوفة على أنه "النمطي "وقد يكون شديد الوطأة خاصة بالنسبة للمستشار مثل التعويض وشروط تسوية النزاعات (أنظر الملحق رقم 4).

وكقاعدة عامة، فان على المستشار أن يعرف مقدما فيما إذا كان سيوقع على عقد رسمي وعليه أن يحصل على عقد قياسي من العميل ويعرضه على المحامي، ويأخذ ذلك بالاعتبار عند تحضير العرض للمهمة، وبهذه الطريقة يمكن للمستشار صياغة المقترحات التي يمكن ان تدرج مباشرة في صلب العقد. او المرتبطة به من دون إجراء أية تعديلات جوهرية.

وعلى المستشار أن يكون لديه أيضا عقدا قياسيا ليستخدم مع العملاء الذين لا يملكون عقدا قياسيا خاصاً بهم ويتوقعون أن المستشار سيقدم لهم العقد.

المرونة المفترضة المتضمنة في العقد

أن الغاية من العقد هو وضوح تقديم العمل المشترك، وحماية مصلحة الطرفين وهذا ينطوي على درجة معينة من الخيال والمرونة.

ولا يجوز في أي مرحلة من مراحل (المهمة) أن تصبح طبيعة ومقدار المشكلة الممكن تغييرها والأولويات الأخرى عاجلة. إن قدرات كل من المستشار والعميل وادراك أي منهج سيكون فعالا ومطورا أيضا، ومن الواضح أن المستشار المهني لا يصر على استمرار عمل (كما نص عليه العقد) إذا كان هذا العمل لم يعد مطلوبا للمهمة ويسبب تكاليف إضافية لا داعي لها للعميل.

وأيا كان نموذج العقد المستخدم، فانه يجب الاتفاق على الشروط المعمول بها في حال انسحاب العميل أو المستشار من المهمة، أو اقتراح مراجعة له، وفي بعض الحالات يكون من الأفضل توقيع عقد على مرحلة واحدة من المهمة وتأخير القرار لعمل المراحل اللاحقة حتى يتم جمع المزيد من المعلومات وفحصها.

العقد النفسي

في عصر تنظم وتحدد فيه نواحي أكثر وأكثر من حياتنا بالقوانين والتشريعات والعقود الرسمية التي أصبحت عامة في القطاعات المهنية، فانه من المفيد التأكيد على أن الأمور القانونية المذكورة في العقد ليست الشيء الرئيسي. ولقد شرحنا لماذا يجب أن يكون العقد الرسمي مطلوبا، ومع ذلك، فإن المهمة الاستشارية الممتازة هي تلك التي فيها نوع آخر من العقود وغير الموثقة في أي وثيقة، وليس سهلا وصفها، انه العقد النفسي والذي من خلاله يتم تعاون كل من المستشار والعميل في جو من الثقة والاحترام. أن هذا النهج المتبع من جانب الطرف الآخر هو أفضل طريق سيؤدي إلى نهاية ناجحة للمهمة، ولا يحل محله العقد حتى لو احتوى على افضل القوانين توثيقا.

---

1. D Maister "How clients choose", in Managing the professional service firm (New York , The Free Press, 1993. P 112.

1. د.ماستر "كيف يختار العملاء" في ادارة مؤسسة الخدمات الإستشارية (نيويورك، 1993، الصفحة 112)

2. Various terms are used: preliminary problem diagnosis, diagnostic study , management survey , diagnostic survey , consulting survey , diagnostic evaluation , business review , business diagnosis, pilot study ,

management audit, company appraisal, etc.

2.استخدمت مصطلحات مختلفة: تشخيص مشكلة أولية، دراسة تشخيصية، مسح اداري، مسح تشخيصي، مسح استشاري، تقييم تشخيصي، مراجعة العمل، تشخيص العمل، دراسة نموذج، تدقيق إداري، تقييم الشركة. الخ.

3.Similar classification with empirical or recommended performance data, can be obtained from engineering consultants , sect oral research and information centers, suppliers of equipment, centers of interfirm comparison and other sources.

3.تصنيفات مشابهة مع معلومات تقييم الأداء التجريبي او التوصية بالأداء والتي نحصل عليها من الإستشارات الهندسية البحث النظري او مراكز المعلومات وموردي الالات، مراكز المقارنة ومصادر أخرى.

4.A more detailed discussion of consultant selection , including various procedures , criteria and guide, Management Development Series No. 31 (Geneva, ILO, 1993).

4.تفاصيل أكثر لإختيار المستشار، مع اجراءات مختلفة المعيار والدليل، سلسلة تطوير الإدارة رقم 31 (جنيف، منظمة العمل الدولية، 1993)

5.World Bank: guidelines: Selection and employment of consultants by World Bank borrowers (see www.worldbank.org/html/opr/consult/contents.html),visited on 19

.Mar.2002

5. البنك الدولي، المرشد، الإختيار وتوظيف المستشارين / انظر الموقع الإلكتروني أعلاه.

6.See www.worldbank.org/html/opr/consult/guidetxt/qcbs.html, visited on 19 Mar.2002.

6 الموقع الإلكتروني للبنك الدولي

7.See also Kubr,op.cit.,chapters 4 and 6, H.L.Shenson: The contract and fee-setting guide for consultants and professionals (New York, Wiley, 1990), and E.Bleach and L. Byars Swindling: The consultant's legal guide (San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer,1999).

7.انظر أيضا كوبر، الفصل 4 و 6، شنسون العقد والرسوم للمستشارين والمهنيين (نيويورك، وايلي 1990). و بليتش وبايرز سوندلنج: المرشد القانوني الإستشاري (سان فرانسيسكو، جوزي باس / بفيفر، 1990)

الفصل الثامن
التشخيص

8

1.8 تحديد الإطار العام للتشخيص

ما هو التشخيص

التشخيص، هو المرحلة الثانية من العملية الاستشارية، و أول مرحلة تشغيل كاملة، والغرض من التشخيص هو فحص المشكلة التي تتم مواجهتها والأهداف المقنعة للعميل بالتفصيل وبالعمق، وتحديد العناصر والقوى المسببة والمؤثرة على المشكلة وإعداد جميع المعلومات اللازمة لوضع حل لهذه المشكلة. من المهم ايضا فحص العلاقة بين المشكلة قيد البحث والأهداف الشاملة والنتائج التي تم تحقيقها من قبل منظمة العميل، والتأكد من إمكانية العميل في إجراء تغييرات لحل المشكلة على نحو فعال.

ويجب أن يبدأ المستشار عمل التشخيص مع الاخذ بعين الاعتبار وضع تصور واضح لإطار العمل، حيث أن البدء بخطوات تشخيصية مكثفة ومكلفة في ظل عدم وجود إطار عمل واضح قد يؤدي الى قرار غير مفيد. ويواجه المستشار في أي منظمة مجموعة من المشاكل المتفاوتة في طبيعتها وأهميتها: تقنية وبشرية، ظاهرة ومخفية، جوهرية وبديهية، حقيقية ومحتملة. وسيستمع المستشار إلى عدة أفكار حول ماهية المشاكل الرئيسية وماذا يجب أن نفعله لحلها. وفي تشخيص المشكلة سيتعرض المستشار بشكل ثابت إلى خطر اتخاذ الاتجاه الخاطئ والمتأثر بشكل كبير بوجهة نظر الآخرين، وجمع وقائع مثيرة للإهتمام ولكن لا علاقة لها بالمشكلة، بينما يتم حذف المعلومات الأساسية وتجاهل بعض الأبعاد الهامة للمشكلة.

وينظر في بعض الأحيان للتشخيص على قدم المساواة لجمع وتحليل وتشريح كميات هائلة من البيانات بما في ذلك قدرا كبيرا من البيانات والتي قد تكون لا صلة لها بغرض المهمة، وهذه فكرة خاطئة على كل حال، حيث لا يوجد تشخيص بدون حقائق ومعلومات والتي تساوي حقيقة ما يلي:

1. يحتضن التشخيص إلى حد بعيد ما هو أكثر من جمع وتحليل المعلومات.
2. يستند التشخيص الفعال على حصر المعلومات المختارة والتركيز الثابت على غرض المشروع.

ومن حيث المبدأ، فان تشخيص المشكلة لا يتضمن العمل على إيجاد حلول للمشكلة. حيث سيتم عمل ذلك في المرحلة التاليـة - مرحلة تخطيط العمل - وقد يقود التشخيص إلى استنتاج أن المشكلة لا يمكن حلّها أو انه لا يمكن تحقيق الغرض المقترح، أوان المشكلة لا تستحق حل.

و في الممارسة العملية، فانه من الصعب غالبا أو من غير الملائم عمل تشخيص دقيق ورسم خط صارم بين التشخيص وتخطيط العمل وحتى مع التطبيق لمراحل العملية الاستشارية، والتشخيص يضع اساسيات العمل وما يتبعه , بل أن عمل التشخيص بشكل متكرر سيحدد ويستكشف الحلول الممكنة. وعند مقابلة الناس على سبيل المثال فقد يكون من غير الواقعي وغير المرغوب فيه حصر النقاش في المشاكل ومسبباتها. من دون التطرق إلى السياق الواسع والحلول الممكنة. وهكذا وعلى الرغم من إعتبار العمليات مفصولة هنا لأسباب منهجية، إلا أنه سيتم دمجها في الممارسة العملية بطرق عملية وفقا لحالة معينة.

إعادة صياغة المشكلة والغرض

تم إعداد خطة المهمة خلال مرحلة المدخل وأكده عقد الإستشارات (أنظر البنود 2.7 - 5.7) الذي يقدم الإرشادات الأساسية والجدول الزمني للتشخيص. وربما، على كل حال، أن يتطلب ذلك مراجعة وتعديل قبل أن تبدأ عملية التشخيص. ويمكن أن يكون هناك وقت طويل من عدة أشهر بين نهاية مرحلة المدخل إلى بدء مرحلة التشخيص وقد يتطور وضع وتفكير العميل أيضا.

وعلاوة على ذلك، فان عدة عقود استشارية قد وقعت على أسس عامة وغامضة لتعريفات المشكلة والغرض منها. وعندما يبدأ العمل، يجد المستشار أن العميل يريد شيئا آخر أو له مفهوم مختلف للمصطلحات المستخدمة في العقد. والسبب في ذلك هو أن الناس الذين يبدؤون العمل معا على مشروع مختلفين (من جهة العميل أو من جهة المستشار) عن أولئك الذين تفاوضوا ووقعوا العقد. وشرح ما إذا كانت النوايا ليست كافية، نظرا لأنه قد كان خلاف حقيقي حول التعريفات الأصلية.

وبالتالي، فانه من المفيد دائما مراجعة وإعادة صياغة المشكلة والغرض من الاستشارة عند بدء التشخيص. ويمكن ترتيب عقد اجتماع خاص مع العميل لهذا السبب، ومن خبراتنا السابقة نرى أن حجم مهمات كبير قد تتطلب التعديلات الحتمية في الأهداف والجدول الزمني عندما يبدأ العمل.

الجانب الإنساني من التشخيص

كما نعلم، هناك ظاهرة رئيسية أخرى، أن المستشار الإداري موجود في المنظمة والذي يبدأ في طرح الأسئلة ليضع عملية التغيير في حركة. قد يؤدي ذلك إلى تأثير فوري على المنظمة. والكثير منا لم يخبر بماذا يحصل، وقد يكون كافياً إذا سأل أحد الناس سؤالاً ليعني أن هناك بدائل لطريقة العمل، وفي بعض الأحيان نسمع موظفاً يقول "أنا لا أعرف أنهم يريدون مني عمل الوظيفة بهذه الطريقة، أذا تكلموا معي عنها تعلمت ما هو مطلوب مني".

ويمكن لهذا أن يكون آثار إيجابية جداً، من خلال تطور تدريجي على تكوين الصورة الكاملة، حيث ان

التشخيص يزيد الوعي لضرورة التغيير ويبين مؤشرات محددة لأنواع التغيير المطلوبة. فإذا أديرت جيداً فان جمع المعلومات وتحليلها، ستفعل دور موظفي العميل اكثر واكثر في المهمة، وبالتالي فإنه يعزز إحساس العميل بملكية المشكلة. وكنتيجة في نهاية التشخيص، فان الموظفين في منظمة العميل سيكونون أفضل استعدادا للتعامل مع التغييرات الضرورية.

ويمكن أن يكون للتعلم أثرمفيد أيضا. وينبغي على العميل وموظفيه أن يشعروا ليس فقط في اكتشاف الحقيقة الكاملة عن المنظمة أو الوحدة المقترح فيها التحسين، ولكنهم اكتسبوا أفكارا شاركهم فيها المستشار بطريقة التشخيص معهم. وستتعززاحتمالات حل مشكلة العميل من خلال عملية التشخيص، وإذا ضاعت هذه الفرصة، فقد يكون تفاعل الناس في التطوير وتطبيق العرض المقدم أكثر صعوبة.

وقد تحصل بعض الآثار السلبية. ويحاول بعض العملاء الحفاظ على سرية حقيقة استخدام مستشار داخل المنظمة، ومن الوهم توقع العميل في إمكانية إبقاء هذه السرية، ولكن الأهم من ذلك أن هذه المحاولة ستلقي ظلالا من الشك على المستشار وعلى العملية الإستشارية برمتها. فشبكة الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة ستعمل على نشر المعلومات بسرعة. وفي غياب الاتصال الرسمي بين العميل وأفراد المؤسسة (الموظفين)، فان شبكة الاتصالات غير الرسمية تميل الى توليد التقارير السلبية مما سيعيق وبشكل خطير قدرة المستشار على الأداء بفعالية.

و إذا لم يكن نظام العميل جاهزاً لقبول المستشار، فان العلاقة برمتها يمكن أن تفشل منذ البداية. ولذلك، إذا كان ذلك ممكنا، ينبغي على العميل أن يحضر الموظفين لقدوم المستشار. كما أن العملاء لا يدركون دائماً هذه الحاجة، وهنا ضرورة أن يخطط المستشار لمسار العمل خلال مرحلة المدخل. وواضح أن هذا العمل هو في حد ذاته هو تدخل لتفعيل المهمة في منظمة العميل، ويجب التعامل معه بعناية فائقة. (انظر أيضا البند 2.31).

يمكن للمستشار أن يستخدم مجموعة منهجيات متنوعة لتبديد الخوف أو التضليل. وهناك طريقة واحدة تتوافر بسهولة لجميع العاملين في المنظمة الذين يرغبون في مقابلة المستشار. خاصة عندما تكون الاستشارة على الموارد البشرية، أو تطوير الهيكل التنظيمي التطوير التنظيمي، فيجب على المستشار عموماً أن يكون مرئيا ويمكن الوصول اليه بسهولة.

وعندما يواجه التشخيص صعوبات في المنظمة، فانه سيكون مؤلما. ولكن في أية منظمة يمكن للتشخيص أن لا يغطي الأوضاع والعلاقات التي لا يفخر بها العميل والتي لا يمكن معالجتها والتي تجعل العميل يخفيها عن أي قادم من الخارج وحتى عن أشخاص أو زملاء داخل الشركة. والمستشار على كل حال قد يحتاج هذا الى نوع من البصيرة ليكون قادرا على فعل اي شيء مفيد للعميل. ويتطلب تشخيص الحالات الحرجة قدرا كبيرا من البراعة. إما الموقف العدواني للتشخيص (وعلى سبيل المثال، إذا استنتج الأشخاص من أسئلة المستشار أنه يبحث عن الأخطاء في أعمالهم، ويبدأ في انتقادهم) سيولد دائما المقاومة.

نوع أخر من الآثار السلبية المحتملة، وهوعفوية تغيير أساليب العمل قبل تحضير وتطوير الطريقة الجديدةعلى النحو المناسب، واختبارها وقبولها للعمل العام. وقد لا تؤدي مثل هذه التغييرات إلى تحسينات حقيقية حتى وإن كانت حسنة النية. ويمكن تبديد الطاقة إذا كان هناك سوء فهم حول الغرض من المشروع و الإتجاه المحتمل لجهود التغيير، وحول سلسلة من الخطوات التي تضطلع بها الإستشارات.وقد لا يكون بعض الناس مهيئين ليغيروا أسلوب عملهم بطريقة جيدة، و هذا غير مرضي للمستشار أوالمديرين.

ويمكن منع مثل هـذا وما يماثله في سوء الفهم عن طريق إعطاء التغذية الراجعة المتكررة من العمل التشخيصي. ويريد العميل وموظفيه أن يعرف كيف تتقدم المهمة؟ وما هي الحقائق التي أنشئت؟ ما هي الحلول التي تتشكل؟ وما هي النتائج الأولية؟ والتي تتطلب مزيدا من تقصي الحقائق والتحقق منها والتي ستكون نهائية، والقادرة على الخدمة كأساس للعمل. ويجب أن لا يكون هناك غموض وعدم شك في العمل الذي أوصى به التشخيص وعن اللحظة التي يبدأ فيها العمل.

ومن جهة أخرى، يتم الحصول على رد فعل العميل على التغذية الراجعة وهي ردود الفعل على المستشار. وينبغي على المستشار ان يبحث عن التغذية الراجعة الى أقصى حد ممكن خلال مرحلة التشخيص كلها.

2.8 غايات ومشكلات التشخيص

الغايات

في التفكير الإبداعي Breakthrough Thinking، شرح كل من جيرالد نادلرGerald Nadler وشوزوهيبينو Shozo Hibino لماذا يعتبر التركيز على غرض التشخيص رئيسيا لنجاح حل المشكلة1. وقد أوضحا أن تحديد أغراض العمل على مشكلة يضمن أنك ستطبق ما تبذله من جهد في المجالات التي يمكن أن يكون لها أكبر الأثر. وبدلا من بدء التشخيص بطرح السؤال: ما هو الخطأ هنا؟ ما هي المشكلة؟ على المستشار أن يسأل أولا ماذا يجب أن نحقق هنا؟ ماذا يجب أن نعمل؟ وسيجنبنا هذا:

1. الحافز التقليدي للبدء في جمع المعلومات وتحليل الوضع.
2. العمل على أو الاقتناع بحل للمشكلة الخطأ. (التحرك الأسرع في الاتجاه الخاطئ).

ويجب ترتيب قائمة الأغراض التي يجب تحقيقها في المشروع، حيث سيتعرف المستشار على حقيقة أن هناك كمية كبيرة من الدوافع و النتائج المحتملة في تطبيق التغيير حسب الوضع الحالي. ويمكن أن ترى المشكلة من منظور صحيح إذا كانت قائمة الأغراض المحققة واسعة بما فيه الكفاية، وبما تشمل من أغراض قصيرة أو متوسطة أو حتى الأغراض البعيدة جدا والتي تتجاوز أي حل فوري.

ويكون من المهم هنا تحديد الغرض محل التركيز والاهتمام. والذي قد يجتمع حوله معظم المعايير التي تمت مناقشتها بين المستشار والعميل (مثل أهداف الإدارة، الفوائد المالية المحتملة، التكاليف والعوامل الرأسمالية، محددات الوقت، القيود التي تفرضها التشريعات، احتمال التطوير المستقبلي،

احتمال التوظيف، فرص التعلم.الخ.). والأغراض البديهية والمحدودة والصغيرة والتي لا نستطيع وضعها في المعايير المحددة سيتم استبعادها. وكذلك فان الأغراض الكبيرة جدا، بعيدة المنال وذات المخاطر والكلفة وغير الواقعية وكذلك أغراض المتعاملين غير الداعمين يجب أن يتم استبعادها أيضا. (أنظر المثال في الإطار 1.8).

الإطار 1.8 الغرض محل التركيز أو الاهتمام - مثال

وصفت المشكلة المقدمة من العميل إلى المستشار في إحدى الشركات على أنها "تدهور نوعية عدة منتجات هامة، وزيادة عدد شكاوي الزبائن عن جودة المنتجات، وقد تم ترتيب الأغراض المحتملة حسب الأهمية بعد مناقشة أبعاد المشكلة مع المستشار:

- إعادة الجودة إلى المستوى السابق ومنع تدهورها.
- منع شكاوي العملاء.
- تحسين ادارة الجودة. (بما يشمل حوافز افضل لتحقيق وصيانة الجودة).
- زيادة رضا العملاء.
- تحقيق سمعة المنتج ذو الجودة العالية
- أن يصبح قائد القطاع دوليا من حيث الجودة.

والغرض الذي تم اختياره للتركيز عليه هو "زيادة رضا العملاء" واحتضن هذا الهدف أضيق الأغراض مثل تحسين جودة المنتج وتوكيد ادارة الجودة، ولكن القضاء على الأغراض المتفائلة مثل قائد القطاع دوليا من حيث الجودة، وعلاوة على ذلك، فقد تم الاتفاق على أن التحسين يشمل ما بعد البيع وصيانة الخدمة، ومعلومات الزبائن وسلوك فن البيع، وتحديث الإنتاج... الخ، وهذا يسمح للتشخيص والنشاطات المساعدة لكل من المستشار والعميل بالتركيز على الغرض الأكثر واقعية.

المشاكل

قد يكون من المفيد العودة إلى ما قيل عن الأعمال والمشكلات الإدارية في البند 2.1. حيث أن هناك مشكلة إذا كان: (أ) هناك فرق بين وضعين أحدهما حقيقي والثاني المحتمل أو المرغوب فيه و (ب) هناك من يشعر بالقلق من هذا الإختلاف ومطلوب تغييرها والاختلاف يحدد المشكلة التي سيعمل عليها المستشار.

ليس من الصعب جدا معرفة ما يجري في الواقع، كذلك الوضع المثالي او المرغوب فيه. وفي هذا الفصل سنقوم بوصف عدد من الحقائق الموجودة والتقنيات التحليلية التي تساعد المستشار على تحديد وفهم الوضع الفعلي. لتحديد ما ينبغي أن يحدث في المستقبل، مثل الوضع المثالي أو المرغوب فيه، هو الأكثر تعقيدا، ولكنه يمثل جزءا أساسيا من تشخيص المشكلة، أو لان المشكلة بهذه الطريقة يمكن وصفها وتحليلها، ويركز المستشار على أغراض وفرص المستقبل وتحسينه.
وتحدد مشكلة العميل من خلال المبادئ أو المعايير الخمسة التالية:

1. **الجوهر أو الهوية** يجب وصف جوهر المشكلة أو هويتها مثل (ضعف الأداء، نقص في عدد الموظفين الأكفاء،، نقص في الأفكار لكيفية استثمار رأس المال، الرغبة في تحسين خدمة ما بعد البيع). هناك حاجة الى وضع أساس للمقارنة المستخدمة وكيف سيتم تعديلها. لماذا قلنا أن الأداء منخفض؟ الانخفاض بأي معيار؟ وكل المحددات المختلفة يجب أن توصف بهذا الشكل.
2. **الموقع التنظيمي والفعلي** في أي وحدات المنظمة (أقسام، دوائر، مساعدين) ووحداتها المادية (الإنتاج، المباني، المخازن، المكاتب) تم ملاحظة المشكلة؟ أي الوحدات الأخرى التي قد تتأثر بها؟ كيف تنتشر المشكلة على نطاق واسع؟ هل تؤثر على العلاقات الخارجية؟
3. **مشكلة الملكية** أي الأشخاص - المديرون، الموظفون `المختصون، العمال الآخرون- المتأثرون بوجود المشكلة ومن له الأولوية في حلها؟ من يرغب في عمل الصعوبات؟ هل هم على علم بالمشكلة؟ هل حاولوا التعامل معها؟
4. **الحجم المطلق و النسبي** ما مدى أهمية هذه المشكلة بشكل مطلق (على سبيل المثال كمية وقت العمل أو المال الضائع، حجم الطاقة الإنتاجية غير المستغلة بالقدر الكافي، والمكاسب المحتملة في المستقبل)؟ وكم أهميته إذا كان بوضع نسبي (بالمقارنة مع المشاكل الأخرى، أو مع الإيرادات الكلية)؟ كم تتأثر الوحدة التي لوحظت المشكلة فيها والأشخاص الذين لديهم المشكلة؟ كم أهمية أن المشكلة مهمة في كل المنظمة؟ ماذا ستستفيد المنظمة فعلا إذا ما تم حل المشكلة؟
5. **منظور الوقت** منذ متى و المشكلة قائمة؟ هل تمت ملاحظتها مرة واحدة؟ أو عدة مرات؟ أو أنها متكررة؟ كم مرة تظهر تكرارا؟ ما هو مقدار ميلها؟ هل المشكلة مستقرة أم تقل وتزداد؟ أي تنبؤ يمكن عمله لتقييم مستقبل المشكلة؟ هل سنشارك في مستقبل المشكلة؟

وعلاوة على ذلك يهدف التشخيص لإنشاء أو إقرار:

- أسباب المشكلة.
- علاقات هامة أخرى.
- قدرة العميل على حل المشكلة.
- الاتجاهات الممكنة لعمل المستقبل.

أسباب المشكلة

إن الهدف الرئيسي من التشخيص هو تحديد القوى والعوامل المسببة للمشكلة، والغرض من ذلك هو فهم المسألة وليس توجيه أصابع الإتهام لواحد أو اكثر من الجناة. وسوف يبدأ ببعض المعرفة الأولية أو الافتراضات عن ماهية هذه الأسباب. وسيساعد هذا على وضع الافتراضات المحتملة للأسباب، ومن المفيد وضع عدة افتراضات إذا أمكن بدون الإشارة إلى تخمينات سطحية. وجمع البيانات وتحليلها سيركز بشكل رئيسي على الأسباب الافتراضية، و إقصاء الافتراضات التي تبعد عن الحقائق واضافة افتراضات اخرى التي قد تنشأ من المقابلات مع العميل أو مصادر أخرى. ويجب تطبيق المنهجية العلمية الصارمة. وإذا كان هناك صعوبة في جمع المعلومات حول افتراض معين، فان هذا لا يعني أنه يجب توقيف الافتراض. وفي النهاية على المستشار أن يكون قادرا على تحديد السبب أو الأسباب من بين

العناصر ذات العلاقة في المشكلة. (انظر بند 4.8).

علاقات أخرى هامة

إن أي عمل أو مشكلة إدارية تكون متشابكة مع مشكلات أخرى، وهناك علاقات أخرى بين المشكلة وسببها أو أسبابها. وقد يكون هناك عوامل أخرى مهيجة أو مخففة للمشكلة بدون أن يكون لها سبب مباشر، والتي تمكن من وضع حل للمشكلة بصعوبة اكبر أم اقل، وعند حل مشكلة واحدة يمكن خلق أو اكتشاف مشاكل أخرى. وغالباً ما يخلق عنق زجاجة جديد عند إزالة عنق زجاجة موجود، ويجب تحديد والبحث في هذه العلاقات والمخاطر و المشكلات المحتملة.

قدرة العميل المحتملة على حل المشكلة

إن قدرة العميل المحتملة لها عدة أبعاد، ومن الضروري معرفة ما اذا كان للعميل قدرة مالية وخبرات تقنيةلإيجاد حلول لهذه المشكلة. والا فان الاستشارة ستقدم لتطوير هذا الاحتمال وتحديد مساعدة العميل كلما كان ذلك ضروريا. ومنظور الوقت ضروري هنا. ما هي خبرة العميل لحل المشكلات الأخرى واجراء تغييرات تنظيمية من مختلف الأنواع والأحجام؟ ما هي ثقافة منظمة العميل المطلوب تغييرها؟ ما هي سرعة عمل العميل؟ ما هو التطوير المستقبلي المفضل لموارد العميل بما يتعلق مع حل المشكلة؟ هل يستطيع تعبئة موارد أخرى؟ ما هي محاولات الحل للمشكلة المعطاة؟ هل هناك محاولات فاشلة؟ ولماذا فشلت؟.

يجب إعطاء اهتمام كبير لتصرف وسلوك العميل للمشكلة المعطاة؟ كيف يتعامل الأشخاص (على اختلاف مستوياتهم) مع المشكلة؟ هل هم على علم بهذه المشكلة وحريصون على إحداث التغيير؟ هل لديهم الدافعية لبذل جهد خاص؟ هل هم جاهزون لأخذ المخاطرة؟ هل لديهم خبرة مع المشكلة منذ زمن وأصبحوا يتعايشون معها؟

اتجاهات ممكنة لمزيد من الأنشطة

إن الهدف من التشخيص هو التحضير للعمل. طوال فترة التحقيق فإن المعلومات والأفكار حول وسائل حل المشكلة، وكيف ستساهم في تلبية أغراض العميل وتحسين الأعمال التجارية المسجلة، يتم جمعها وتسجيلها وتحليلها بنفس الاهتمام والتصميم و المعلومات ذات الصلة بطبيعة وأسباب للمشكلة. وهذا سيوفر التواصل مع المرحلة التالية، التخطيط للعمل. إن العرض التنفيذي للعمل يجب أن يخرج منطقيا من التشخيص، وعلى كل حال سيضع المستشار في اعتباره مخاطر التغيير غير الناضجة قبل أن تبدأ الحقائق بالظهور من التشخيص.

الخطوات الرئيسية في التشخيص

إن إطار العمل المقدم أعلاه يمكن أن يستخدمه المستشار عند وضع خطة تفصيلية لعمل التشخيص واضعاً في ذهنه أن نطاق العمل والمنهجية المتبعة يجب ان تتلاءم مع طبيعة ودرجة تعقيد المشكلة، وخبرة وموقف العميل. ويتضمن التشخيص البحث عن الإجابات للأسئلة الموضوعة أعلاه من حيث: الأهداف المقنعة، طبيعة وعناصر المشكلة ذاتها، أسباب المشكلة، علاقات هامة أخرى، قدرة العميل

المحتملة لحل المشكلة - اتجاهات ممكنة لأعمال أخرى، ويبدأ ببعض المعلومات التي تم الحصول عليها ابتداء من تشخيص المشكلة الأولية في مرحلة المدخل ووضع الافتراضات من قبل المستشار التي تمكنه من بدء التعاون مع العميل.

في التخطيط لمرحلة التشخيص فانه من الضروري تحديد درجة وشكل مشاركة العميل في كل نشاط.

الإطار 2.8 قضايا في تحديد المشكلة

من المفيد أن نذكر باختصار بعض الأخطاء الشائعة في تحديد المشكلات، والتي لا تتم فقط من قبل العملاء بل من قبل بعض المستشارين، أن الطريقة في تحديد الناس لمشكلاتهم، ستحدد قدرتهم على حلها:

- تحديد العوارض الخطأ للمشاكل

وهذا أكبر خطأ شائع، هناك أمور واضحة جدا لقلق الإدارة (مثل فشل المبيعات، نقص في الأفكار الابتكارية في دائرة البحث والتطوير، والتغيب) ينظر لها على أنها مشاكل ولكنها كلها أعراض لصعوبات عميقة.

- التصور المسبق للأفكار عن أسباب المشكلات

يشعر بعض المديرين والمستشارين بهذا، وبفضل خبرتهم فإنهم يعرفون جيدا ما هي الأسباب التي يجب أن تكون، وتحليل الوقائع لن يستطيع اكتشاف أي جديد.

- النظر إلى المشاكل من نقطة تقنية واحدة فقط

وهذا يحدث تكرارا إذا تم التشخيص من قبل مدير أو مستشار وخلفية قوية جدا ومتحيزة إلى نقطة تقنية (مثل الهندسة، المحاسبة، العلوم السلوكية)، واذا تم تجاهل طبيعة المشاكل الإدارية من بين حقول الدراسة.

- تجاهل كيفية إدراك المشكلة في الأقسام المختلفة في المنظمة

وعلى سبيل المثال: قد يقبل المستشار التحديد المقدم من الإدارة العليا بدون اكتشاف رؤية المشكلة من قبل الإدارة الدنيا في السلم الإداري.

- عدم التقدير الصحيح للاولوية المشكلة:

قد يتأثر مدى ضرورة او اولوية المشكلة بالعواطف, مقاومة التغيير, الخلاصات الخاطئة من التشخيص وعوامل اخرى.

- عدم إنهاء تشخيص المشكلة

نظرا لضيق الوقت وقلة التكاليف، أو لأسباب أخرى، قد يميل المستشار ان يختم عمل التشخيص قبل الأوان، ولن يتم اكتشاف مشاكل أو فرص أخرى، والتي لها علاقة مباشرة بالقضية الأصلية المقدمة من قبل العميل.

- الفشل في توضيح الغرض محل التركيز والاهتمام

إذا حدد الغرض بشكل فارغ، وأضاع المستشار الوقت والطاقة بالنظر إلى عدة أمور سيتم تجاهلها في النهاية، فان المستشار يعمل على المشكلة الخطأ أو على عروض غير واقعية كليا.

وإذا تم اختيار نموذج العملية الاستشارية، فان العميل سيقبل المسؤولية الرئيسية لجمع وتحليل

المعلومات، وسيعمل المستشار بشكل رئيسي كمحفز، مما يجعل العميل على بينة للمنهجية المتبعة ويلفت اهتمامه للأسئلة والحقائق التي لا يستطيع التهرب منها. وفي حالات أخرى، يأخذ المستشار على عاتقه حجم العمل الأكبر من التشخيص، وكقاعدة عامة فإنه من المفيد التخطيط لزيادة تفاعل العميل وموظفيه تدريجيا في سياق مرحلة التشخيص.

ولا يمكن اعتماد نفس المنهجية والتتابع في كل حالة، وحسب شخصية المستشار، وكل منظمة عميل تعتبر حالة منفردة وكذلك كل علاقة بين العميل والمستشار كذلك. وهذه القاعدة العامة أيضا تطبق على مرحلة تخطيط التشخيص فمثلا فقد وصف جيروم فوكس Jerome Fuchs خبرته حسب المفهوم التالي:

(منهجي الشخصي هو التفاعل بالتقنيات حسبما أجد ذلك مفيدا، ولا أحاول تحليل ومقارنة المعلومات في الحقائق المكتشفة بل أدعها تسير كما أتت، وأدعها تتقاطع إلى حد في كل من هذه المراحل حتى يبدأ النموذج في التطوير. عندها فقط أبدأ في نسيج المادة الخام إلى مرحلة التحليل، وعندما تكتمل حقائقي، أريد أن أراها واضحة كالمرآة حيث تظهر الخلاصة النهائية).[2]

3.8 تحديد الحقائق الضرورية

إن الحقائق هي لبنات البناء لأي عمل استشاري. ويحتاج المستشارون إلى عدد من الحقائق الموضوعية لأخذ صورة كاملة وواضحة عن الوضع، وصولا إلى تحديد دقيق للمشكلة وتحويل عروضهم إلى حقيقة. وهناك حاجة للحقائق إذا كانت المهمة تحاول تطوير شيء جديد وتستخدم خيالا كبيرا، وتفكيرا إبداعيا، إن مرحلة جمع الحقائق قد تكون مرحلة متعبة ومؤلمة أكثر في عمل المستشار، ولكن لا يوجد بديل.

وعندما يبدأ التشخيص، فان بعض كميات المعلومات ستستخدم في عمل المستشار وزملائه الذين عملوا أولا على تشخيص المشكلة خلال مرحلة المدخل، وستذهب مرحلة التشخيص إلى ما هو أبعد من ذلك، وستحدد أمورا وستجمع حقائق في تفاصيل كبيرة.

وستعتمد أنواع المعلومات والحقائق المجمعة على نطاق المهمة التي يتم العمل فيها، وعلى تحديد المشكلة وأهداف المهمة، ويجب أن تكون الحقائق متوافقة مع العمليات والعلاقات والأداء والأسباب والتأثيرات المتبادلة وبنظرة خاصة للفرصة المستخدمة والتحسينات الممكنة. وقد تمت مراجعة إطار العمل التصوري في البند 1.8 مشيرا إلى النطاق الرئيسي التي جمعت لها الحقائق.

خطة لجمع البيانات

إن جمع الحقائق يجب أن تكون محضرة بشكل كامل وتحديد ما هي الحقائق المطلوبة. وسيكمل المستشارون ذو الخبرة تطبيق المبادئ في الاختيار، ويعرفون أيضا أنه في هذه المرحلة يحتاجون إلى تفاصيل أكبر وحقائق دقيقة من زملائهم الذين لم يقوموا بالتشخيص الأولي ولم يفاوضوا على المهمة، وأنهم يقدرون بالفعل الكمية غير المحدودة من المعلومات الحقيقية المتاحة في أي منظمة، ولكن هذا الكم الكثير لبعض المعلومات لا يمكن السيطرة عليها بسهولة و لن تستخدم كلها في المهمة.

ولا نستطيع تجاهل تكاليف جمع الحقائق، وخصوصا إذا كانت بعض المعلومات غير جاهزة أومخططات خاصة (ملاحظات، حفظ سجلات خاصة، مقابلات عديدة(يجب الحصول عليها، ولكن تحديد هذه الحقائق ومصادرها يجب أن لا تكون مقيدة جدا. فإذا كانت مقيدة، يمكن أن يتم استثناء حقائق من معلومات هامة ويتم إسقاطها وهذه الحقائق غالبا ما توجد في أماكن غير متوقعة، وفي بداية المهمة يمكن للمستشار أن يتنبأ بإنصاف كبير ويرفض بعض المعلومات بعد الاختبار الأولي ويضيف معلومات أخرى، وهكذا

ولتحديد مجال المعلومات، يأخذ المستشار الإداري في الإعتبار بأن الغرض (غرض التشخيص هو لتحقيق خطة عمل للمشكلة، والفعل سيحسن مهام المنظمة)3، لا في البحث ولا في تحديد المسؤولية للحركة الماضية.

إن الحقائق المجمعة والمتنبأ بها يجب أن تحدد ويتم الاتفاق عليها مع العميل، وخصوصا مع أعضاء منظمة العميل الذين يعرفون ما هي السجلات المحفوظة، وكيفية الوثوق بها وما هي المعلومات التي تفند من مصادر أخرى، وهذا يشمل تحديد محتويات المعلومات ودرجة التفصيل بها، وفترتها، وماذا تغطي ومعايير تصنيفها وجدولتها.

محتويات البيانات

إن مطابقة أنواع البيانات لها معان مختلفة أو محتوى مختلف في المنظمات المختلفة.وعلى سبيل المثال "تقدم العمل Work in Progress" يمكن أن تحدد بالأرقام بطرق مختلفة: وقد تشمل أو لا تشمل بعض البنود، والقيمة المالية يمكن تحديدها بطرق مختلفة. وتعريف مجموعات الموظفين (مديرون، فنيون، مشرفون، شؤون موظفين، إنتاج أو عمال آخرون.. الخ) هو أيضا موضوع لاختلافات عديدة. ففي المؤسسات القديمة ذات التقاليد الراسخة، فإن التعريفات غالبا معقدة بوجود لغة خاصة، والتي قد تختلف عن المصطلحات السائدة في الصناعة التي تنتمي اليها. إن اتساق البيانات المستخدمة في إدارة المنظمات المختلفة ستكون أكثر إرتفاعا في البلدان التي تكون فيها المحاسبة والإبلاغ خاضعة لقوانين وأنظمة حكومية. وحتى في هذه الحالات قد نجد اختلافات كبيرة خاصة في مجال الإنتاج.

درجة التفصيل

إن درجة التفصيل المطلوبة بشكل عام أعلى من التفصيل الذي احتاجه المستشار في المسح التشخيصي الأولى، بينما التشخيص العام قد يستنبط من الأرقام الإجمالية (مثل الوقت الكلي المستغرق من الماكنات في العمل الإنتاجي) ويستند التغيير على المعلومات التفصيلية (مثل وقت الماكنات لكل عملية أو الوقت المستغرق في العمل الإنتاجي لعدة أنواع من الماكنات أو بعض الورش. وقد تكون هناك حاجة الى معلومات على بعض الأشخاص كأفراد ومواقفهم بالنسبة لمشكلة معينة.

إن الحقائق الأكثر تفصيلا تحتاج وقتا أطول في جمعها. ويجوز للمستشار ان يجمع البيانات في فئات واسعة (وعلى سبيل المثال: عدد أيام الإجازة المرضية من قبل جميع العاملين). إن تحليل هذه البيانات يشير الى مزيد من التفاصيل في فئات معينة (وعلى سبيل المثال عدد أيام الإجازة المرضية في كل

فئة عمرية خلال أشهر الشتاء). وبالتالي قد تكون البيانات التي جمعت في عدة مراحل قبل المستشار، تعطي صورة مفصلة بما فيه الكفاية عن هذه الحالة.

ومن المحتمل أن يضع المشكلات جانبا والتي تستحق الإغلاق والا فان المستشار يمكن أن يجمع أولا المعلومات في مجموعات (مثال العدد الكلي لأيام المغادرات المرضية والتي أخذت من قبل العاملين)، وسيقترح التحليل لهذه المعلومات تفصيلات أكبر لبعض المجموعات (مثل عدد أيام المغادرات المرضية لكل مجموعة عمرية خلال اشهر الشتاء) ويمكن أن تجمع هذه المعلومات على عدة مراحل قبل أن يمتلك المستشار صورة تفصيلية للوضع الحالي لاقتراح الطرق التي تحسنه.

الفترة الزمنية

إن تحديد الفترة الزمنية أمر مهم جدا لا يقل أهميه عن أي شيء أخر. فمثلا لتصميم نظام إدارة المخازن للمنتجات النهائية، على المستشار أن يعرف عدد المنتجات المباعة، والى كم سنة يجب عليه أن يحسب المبيعات وعلى أي فترات؟ يجب أن تكون الفترة الزمنية طويلة بشكل كاف لإظهار نمط واضح من النشاط والذي يكون مؤشر على نسبة النمو أو تراجعه، أو اكتشاف تقلبات في النشاط تبعا للاختلافات الموسمية أو الدورات الاقتصادية.

ويجب أن تكون الفترات الزمنية متماثلة للمقارنة بحيث تكون الأشهر تشمل نفس اعداد أيام العمل وهكذا. كما يجب أن يستثنى الوقت الذي يحتوي على أحداث استثنائية لأغراض المقارنة، ولكن يجب الإعتراف بها واستيعابها في الوضع الجديد. إن فترات التغيرات الرئيسية في العمليات السابقة (مثل تقديم منتجات جديدة وتوقيف القديمة) يجب أن تدرس بشكل منفصل عن فترات العمليات العادية.

إذا كانت الفترة الزمنية المختارة قريبة من تاريخ بدء المهمة، لا بد من الأخذ بالاعتبار أنه لمجرد وجود المستشار قد تتغير النتائج. وفي حالة معينة فان التالف من المواد في مؤسسة ما قل بشكل كبير من لحظة بدء المستشار بطرح الأسئلة عنها وقبل أن يفعل شيئا.

واضح إن اختيار الفترة الزمنية التي تؤخذ بالإعتبار ستأخذ بالحساب توافر السجلات القديمة والتغييرات التي قد ينتجها العميل هي إجراءات التسجيل.

التغطية

عندما نتحدث عن التغطية، على المستشار أن يقرر إما أن يجمع معلومات كلية "عن كل المنتجات، عن كل الموظفين، كل الوحدات وكل العمليات" أو مجموعة مختارة فقط. وكقاعدة عامة، سيتم جمع المعلومات لبنود قليلة وحيوية وتشكل الجزء الأكبر من النشاط واحتسابها على كامل النشاط وللفترة الحالية، والعناصر التي ترجح أن تصبح حيوية في المنتجات في المستقبل (منتجات جديدة محتملة، الخ). فإذا كانت الطاقة الإنتاجية محددة بشكل واضح لمجموعة واحدة من الماكنات والتي أصبحت تشكل عنق زجاجة، يمكن أن يكون حل المشكلة لهذه المجموعة هو مفتاح الحل لمعظم المشاكل الأخرى في الدائرة. وفي حالات أخرى، يتم جمع البيانات لعينات ممثلة.

تنظيم وجدولة البيانات

وأخيرا، فان العمل التحضيري لجمع الحقائق يجب ان يشمل قرار تنظيم وجدولة البيانات والتي وضعت في نهاية المطاف في مجموعات هي:

- حسب الأحداث: الوقت، التكرار، النسبة، الاتجاهات، الأسباب، التأثير (وعلى سبيل المثال عدد الحوادث الناجمة عن أسباب محددة والتي حصلت كل يوم من أيام الأسبوع خلال العام الماضي).
- حسب الأشخاص: العمر، الجنس، الجنسية، الوضع العائلي، المؤهلات، طول مدة الخدمة، الدخل، (مثل التغيب حسب الفئة العمرية).
- حسب المنتجات والمواد: الحجم، القيمة، العناصر التقنية، الموارد (مثال: قيمة المواد حسب النوع والحجم في المخزن في آخر 12 فترة ربعية).
- حسب الموارد، المدخلات، المخرجات، العمليات والإجراءات: معدلات النشاط (المبيعات، الاستهلاك، الإنتاج)، الموقع ومركز التحكم، التوزيع الجغرافي، استخدام المعدات (مثل أرقام قطع محددة التي تنتجها عمليات مختارة خلال آخر 24 شهر).

لترتيب هذه الحقائق وسهولة هضمها، يلاحظ الوصف والقصص التي وضعت تحت العناوين المختارة على ورقة منفصلة مثل (مسؤوليات كل مدير)، ويجب أن تجدول إجابات الاستبانات في ملخص استبانه مثل استخدام نفس الاستبانه التي تم توزيعها على المشاركين. وقد تكون العمليات والإجراءات المتبعة في سلسلة من الرموز مثل الرموز المستخدمة قبل النشاط من قبل محللي النظم في دراسة العمل. واظهرت أفضل الأشكال في الرسومات، وعادة ما توضع الأشكال في جداول.[4]

والطريقة العامة في عمل المستشار هو في حفظ أوراقه وكيف يسترجع ملفاته ومعلوماته مما يساعده في الرجوع إليها من قبل المشرف ومعنى الملاحظات يجب أن تبقى واضحة بعد أشهر عندما تكون مكتوبة ولا يسجل أي رقم بدون أن يكون دقيقا في مرجعيته.

4.8 مصادر وطرق الحصول على الحقائق

تتوفر الحقائق للمستشارين من خلال ثلاثة أشكال:

- السجلات.
- الحوادث والحالات.
- الذكريات.

وقد تكون أي من هذه المصادر داخلية (داخل المنظمة)، أو خارجية (مطبوعات، تقارير إحصائية، معلومات عن العملاء أو المنافسين، أفكار الناس خارج المنظمة).

السجلات: هي حقائق مخزنة في نماذج مقروءة أو يمكن نسخها، وتشمل الوثائق (ملفات وتقارير ومطبوعات) ملفات كمبيوتر، أفلام مايكروفيش، رسومات، صور، أشكال، وغير ذلك. وتستنبط الحقائق من السجلات عن طريق الاسترجاع والدراسة.

الحوادث والحالات: وهي الأفعال والظروف المحيطة بهم والتي يتم الحصول عليهاعن طريق الملاحظه.

الذكريات: وهي المعلومات المخزنة في أذهان الناس الذين يعملون في المنظمة، والمرتبطة بها، أو هي ببساطة قادرة على تقديم معلومات ذات فائدة إلى المستشار (مثال للمقارنة). تضم هيئة المعرفة هذه الحقائق المبرهنة والخبرات والأفكار والمعتقدات والانطباعات، والأحكام المسبقة والبصائر. ويخزن العقل كل هذه المعلومات على شكل كلمات أو أرقام أو صور والتي لا يراها المستشار، ولكن يمكن تحصيلها من الناس بطرق متعددة مثل المقابلات و الاستبانات و التقارير الخاصة وغير ذلك.

إن المهارة في أن لا يتجنب المستشار الحصول على مصادر المعلومات بطريقة مباشرة وسهلة بدل أن يحصل عليها بطريقة غير مباشرة ويضيع الوقت في جمعها. وفي بعض الحالات فإن هذا يعني أن تذهب وتسأل الناس في كل المستويات في المؤسسات الصناعية ومؤسسات أخرى والتي تضع معلومات كبيرة لا تصدق وكل شخص تقريبا يملك فكرة وتحسين ممكن، والتي لا يحصل عليها المستشار إذا لم يسألوا عنها.

استرجاع البيانات المسجلة

تعتبر السجلات مصدرا غزيرا للمعلومات، وستفحص بعض السجلات وتدرس لأي مهمة استشارات إدارية وبشكل واضح، ويعطي المستشارون أفضلية لاستخدام المعلومات المتاحة والجاهزة في السجلات، قبل النظر إلى جمع المعلومات بالطرق الأخرى، وعلى كل حال هناك بعض الأمور التي يجب تجنبها عند استرجاع معلومات السجلات وهي:

- قد لا تكون بعض السجلات حقيقية وتعطي صورة واقعية مدمرة وهذا الامر عادي في بعض السجلات مثل السجلات عن المكائن المعطلة أو المتوقفة، أو المفقودة، والمواد التي يدفع ثمنها للإنتاج ولا تدخل فيه، خطط المصنع ومخططه حيث من النادر ان يتم تحسينه وتحديثه. الأدلة التنظيمية والعملية والتي تصف الإجراءات بالتفصيل وتم التخلي عنها منذ وقت طويل، حتى أجهزة الكمبيوتر والنظم والتي تقدم معلومات خاطئة إذا كانت مدخلاتها غير كاملة وغير حقيقية، فإذا شك المستشار أو العميل شخصيا بها، يجب أن يتم التحقق منها قبل استخدامها.
- من الشائع في المنظمات على مستوى رجال الأعمال والحكومة أن تجد دوائر مختلفة لديها سجلات مختلفة لنفس النشاط، مدخلات أو مخرجات. ومن الممكن أن لا تعطي الدوائر أي اهتمام في حفظ الملفات أو السجلات، وقد تختلف السجلات في كل من المعيار المستخدم ومقدار المعلومات المسجلة.
- يتم تعديل المعايير والقيم المستخدمة في السجلات وتحديثها من وقت إلى آخر وعلى المستشار أن يجد دائما هذه التحديثات.

تسجيل خاص

يمكن ترتيب سجل المعلومات، خاصة إذا كانت المعلومات ليست متاحة في السجلات الموجودة، أو لا يمكن الاعتماد عليها، ويمكن إنشاؤها لفترة محدودة، قل لشهر أو شهرين، وذلك اعتمادا على المعايير المقترحة من قبل المستشار، وكقاعدة عامة، فإن موظفي العميل الذين يعملون على نطاق السجلات

التي يسألون عنها، ويمرروها إلى المستشار وتحفظ السجلات لأسباب اقتصادية لفترة ضرورتها فقط، وعلى كل شخص أن يعرف منذ البداية، ما هي فترة حفظ السجلات، ولماذا يجب إنشاء بعض السجلات.

الملاحظة

الملاحظة هي طريقة يستخدمها المستشار لتحصيل المعلومات التي لا تكون مسجلة وجاهزة، ويلاحظ المستشار عندما يحصل الحدث (مثل عندما يعطي المدير تعليماته، أو عندما يؤدي الموظف مهامه) ويستخدم ما يرى وما يسمع عندما يحدث الحدث، وعليه يكون المستشار قادرا على اقتراحات التحسين وتطبيقاته لاحقا.

في العملية الاستشارية يمكن للمستشار أن يلاحظ عدة أمور منها الإدارة واجتماعات الموظفين من خلال تحديد مجموعة العمليات والسلوك ذات العلاقة بالمشكلة، وعادة تكون الملاحظات على المجموعات أكثر منها على الأفراد، وعلى كل حال إذا كان غرض الاستشارة المساعدة في تحسين الأداء الفردي، يمكن الملاحظة والتركيز على الأفراد بصفة جوهرية، وبديلا عن ذلك، يجوز للمستشار مراقبة الانماط الإجتماعية، أين يجتمع الناس للحديث وتبادل المعلومات؟ من الذي يعمل بشكل متكرر او يقوم بإتصالات غير رسمية؟ من يتجنب من؟ ما هي القضية من وراء الاتصالات؟.

ولأن معظم الناس يشعرون بعدم الراحة أثناء الفحص الدقيق، فعلى المستشار أن يهتم بعناية خاصة لوضع الناس قبل أن يبدأ ملاحظاته على أنشطتهم. يجب على المستشار أولاً أن يبلغهم ماذا سيفعل، ولا يجب على الإطلاق البدء في ملاحظة العمال أو الموظفين الآخرين بدون إنذار، حيث على المستشار أن يشرح غاية المسح وجعل الأمور واضحة تماما حيث لا يتعلق الموضوع بالأشخاص، ولكنه يهدف للحصول على معلومات حقيقية لكيفية تنفيذ النشاطات المختلفة. ومن وجهات نظر مختلفة من قبل الناس قيد الملاحظة ويسمح لهم للتعبير عن العوامل المؤثرة على النشاط أو الأعمال ذات العلاقة، ونأخذ مقترحاتهم للتحسين، وهذا سيمكّن من تعاونهم، من المهم أن يكون الامر طبيعيا والتصرف طبيعيا دون المحاولة لاسراع أو إبطاء نشاط خلال الملاحظة ويجب ان يعود الامر الى الهيكل التنظيمي بعد الانتهاء.

فإذا تمت ملاحظة الإجراءات والعمليات، فعلى المستشار أن يختار واحدة من طرق التطوير لهذا الغرض والمتوفر وصفه في الأدبيات [5].

وعندما تتعامل المهمة أولا بالمشكلة البشرية والعلاقات الإنسانية بين الأفراد والمجموعات فعلى المستشار أن يستكشف تصرفات وسلوك موظفي العميل بعمق. وفي مهمات أخرى فإنه يسير بعمق أقل مع هذه العناصر، وعلى الرغم من هذا فان المستشار يلاحظ الميول والأفضليات والأحكام المسبقة للناس إلى الضرورة القصوى لفهم كيف تؤثر هذه المشاكل التي يتعامل معها، ولكسب التعاون، وتكمل بعض الملاحظات من خلال المهمة والتي تبدأ من الاجتماع التقديمي حيث يأخذ المستشار الانطباع الأول، ثم سيتحقق ذلك لاحقا خلال اللقاءات، ويجمع المستشار المعلومات إلى حد ما عن المواقف والسلوك من خلال المقابلات أو إجابة الأسئلة أو تبادل الأفكار أو تطوير التحسين، ومع ذلك،فإن

مميزات الأشخاص تظهرخلال اللقاءات ولكن ليس بشكل مباشر، ويحول المستشار نفسه والعميل عن طريق كتابة انطباعاته ويجب أن يضع ملاحظات عقلية ثم سيحولها كتابة ويصنفها.

وللحديث عن ميزات الأشخاص وسلوكهم، يجب على المستشار أن يزيد من الفرص لفهم العناصر المؤثرة على التغيير في منظمة العميل.

تقارير خاصة

قد يطلب الأفراد أو الفرق في منظمة العميل المساعدة في المهمة عن طريق إعطاء أفكارا عن عناصر المشكلة ووضع اقتراحاتهم في تقرير خاص. ويجب أن يشمل هذا أي معلومات داعمة قد يعرضها الكاتب وهذه الطريقة اختيارية في التعاون مع العميل. وينبغي على المستشار أن يختار هؤلاء الموظفين الذين يملكون وجهة نظر خاصة عن المشكلة مدار البحث، والذين يدركون المخاطر المختلفة والذين يعتبرون مصدرا للأفكار الجيدة. ومع ذلك، إذا تقدم أي فرد من منظمة العميل لتحضير تقرير خاص كمبادرة ذاتية، سيكون ذلك مرحبا به وسيعامل مع بعض الحذر.

الاستبيانات

يستفاد من الاستبيانات في الاستشارات الإدارية للحصول على معلومات وحقائق من عدد كبير من الناس (مثل مسح سوق) أو على نطاق واسع من الناس الذين انفصلوا عن بعضهم البعض (مثل أسباب فشل المعدات من المستخدمين في الإقليم ككل). وبشكل عام لا يكون الاستبيان جمعا مرضيا للمعلومات بل حقائق بسيطة.

وقد يوزع الباحثون الاستبيان مع مذكرات توضيحية والطلب منهم تعبئتها و إعادتها، إن جامعي المعلومات يسألون الناس ويسجلون إجاباتهم على الاستبيان أو عمل دعوة عامة لشرح الاستبيان واعلامهم ما يلي:

- لماذا نطلب اسئلة الإستبيان منه او منها.
- من يسألهم.
- ماذا سيفعل السائل مع إجاباتهم.
- من أيضا سيسأل.

وقبل تصميم الاستبيان، يقرر المستشار ما هي المعلومات المطلوبة بالضبط وكيف سيتم استخدامها، وكيف ستلخص الإجابات ويتم تصنيفها. ثم تدقيقها، ويجب تصميم أسئلة تسهل اجابتها كلما أمكن ذلك، وجواب نعم أو لا أو إجابات رقمية قد تكون مطلوبة، في الوقت التي قد تتطلب إجابات طويلة أحيانا. ويكون مفيدا لتقديم قائمة من الإجابات المحتملة وطلب إجابة واحدة.

وكما يجب ترتيب الإسئلة بطريقة منطقية يؤدي بك جواب السؤال إلى إجابة ما يليه. وإذا كان هناك شك حول قدرة المستجيبين على فهم الإسئلة واعطاء إجابات واضحة، يجب أن يتم فحص الاستبيان فحصا أوليا.

المقابلات

إن المقابلات هي الأوسع انتشارا و استخداما في الاستشارات الإدارية لجمع المعلومات، وجنبا الى جنب مع إسترجاع البيانات المسجلة.

ميزة واحدة تميز المقابلات على تعبئة الاستبيان وهي أن كل جواب يمكن فحصه ومعالجته. ويجب أن تدعم الأسئلة بعضها البعض والتأكد منها وتصحح وتعالج إجابات سابقة. كلها تقود إلى حقائق ذات علاقة وغالبا يتم توضيح العلاقات غير المتوقعة تأثيرا وقيودا، ان المقابلة مرنة ويمكن تطبيقها، وفي حالة وجود سؤال يفشل في إعطاء المعلومة المطلوبة يمكن لآخر أن يوضع وهذا يمكن اقتراحه من الشخص الذي يجيب.

ويجب أن يكون المستشار حذرا ومتيقظا ويتعلم ليس فقط من الإجابات المباشرة، ولكن من الاستنتاجات والتعليقات والأفكار والحكايات والإشارات المصاحبة لها والمقدمة بشكل مباغت وفطن وكما نعرف فإن الرسائل غير اللفظية قد تكون هامة جدا.

ويسترشد المستشار في مقابلة الناس بالأحكام العامة لإجراء المقابلات الفعالة، والتي تم وصفها في أماكن مختلفة6، وسنعطي بعض الخبرات الخاصة والاقتراحات التي تستخدم في المقابلات للاستشارات الإدارية كما هو مبين أدناه.

أي الحقائق: عند تحضير الحقائق المطلوبة للمستشار، فانه يأخذ معرفة الشخص الذي سيقابله، وماذا يتوقع منه أن يعرف: فمثلا من غير المرجح أن يعرف مدير الإنتاج بدقة ما هي شروط الإئتمان المقدمة للعملاء، في حين أن مدير بيع المناطق قد لا يعلم عن خطط الصيانة للمكائن، وللحصول على معلومات أساسية قد تعقد جلسة مناقشة عامة، ومن ناحية أخرى، فان المعلومات التي ستساعد على حل المشكلة أو تطوير تحسينات تحتاج إلى دراسة وافية وفهم تام (مثل مواقف العمال من تبسيط إجراءات العمل من أجل زيادة الإنتاج).

من يجب أن يقابل: واضح جدا أن من يقابلون يجب أن يكونوا ذو علاقة بالأنشطة قيد الدراسة فمثلا لإجراءات الفوترة فان كاتب الفواتير هو افضل مصدر للمعلومات، وللحصول على تعاون كامل وتجنب أي إهمال، وعلى كل حال يجب على المستشار أولا أن يتوجه إلى المدير المسؤول والذي يسمح له بأخذ المعلومات من المرشح لذلك، ومن خلال المقابلة الأولية يسأل المستشار من الذي سيقدم له الدعم بالمعلومات.

متى المقابلة: إن المعلومات المجمعة من المقابلات تكون مفيدة إذا أتت عن طريق ترتيب منطقي، فمثلا إذا كانت المنتجات معروفة وسهلة لتتبع عملياتها للتصنيع فان المقابلات تتبع نفس التتابع كيفما بنيت المعلومات من الناس الذين يصنعونها وينفذونها من خلال توثيق مدروس جيدا، وهنا فان الوقت المستهلك في المقابلات ليس لجمع المعلومات المتاحة في شكل آخر. إن كمية الوقت للشخص المقابل يمكن إتاحته للمقابلة وللحالة العقلية وعدم تجاهل ذلك.

أين الاجتماع: لاختيار مكان الاجتماعات يجب اخذ المعايير التالية: -

- قربه للنشاط قيد الدراسة.
- راحة المقابل.
- تجنب الصوت والإزعاج.

وعموما، يكون الناس أكثر استرخاء واتصال في محيطهم، ويملكون المعلومات التي يمكن إعطاءها، فقط إذا كان مكان المقابل ذو مشكلة معينة، وكالصوت أوالإفتقار الى الفضاء أو الازعاجات المتتالية، يمكن للمستشار أن يدعو المتقابل معه للاجتماع في مكان آخر (وقد يكون مكتب المستشار في مكان العميل)

كيفية العمل: وعلى الرغم من ان إجراء مقابلة تختلف وفقا لحساب المعايير المختلفة للمقابل والمستشار، والعلاقة بينهما وظروف لقائهم، وقد لخصت المبادىء التوجيهية والمطبقة عادة في الإطار 3.8.

قد يواجه المستشار في المقابلات مقاومة غير متوقعة، ويمكن توضيح ذلك بأشكال مختلفة: أسئلة غير مجابة، إجابات مراوغة أو عامة جدا، التشكيك في الاستفادة منها ومن منهجية المستشار وما شابه، (أنظر أيضا البند 4.4)، وعند حصول ذلك، على المستشار النظر بسرعة فيما اذا كان مستفزا لإثارة المقاومة العدوانية أو عدم اللباقة في الإستجواب، أوانه يسأل أسئلة عادية أو هناك سوء إعداد. وقد يكون تكتيك جيد ليسأل مباشرة عن شعوره بالمقابلة، وهذا قد يكسر الجمود في الوضع، ومع ذلك لا جدوى من السعي في مقابلة واضح فيها عدم التعاون.

اجتماعات جمع البيانات

يمكن ترتيب اجتماعات خاصة للمستشار من اجل احتمالات أخرى في التشخيص، مثل نوع من المقابلة الجماعية، لغرض الحصول على بيانات ذات علاقة بالمشكلة قيد النظر، وخلال هذا الإجتماع، فإن الحذر واجب من نقل الاجتماع لمناقشة حلول ممكنة بشكل عام وبالتفصيل قبل تجميع المعلومات الكافية.

ويجب أن يشمل جمع المعلومات كل الناس ذوي العلاقة بالمشكلة بأي شكل، وأحيانا يقترح المستشار إضافة آخرين ليسو ذو علاقة مباشرة، ولكن يمكن أن يكون حضورهم مفيدا ومساعدا لجمع المعلومات. ومع ذلك، إن اجتماع جمع المعلومات يجب أن لا يكون واسعا جدا، لأن هذا يمنع الحضور من المساهمة في المعلومات الضرورية، وقد يكون من المفضل عمل جدول زمني لعدة اجتماعات صغيرة لخلق مناخ أكثر ملاءمة لجمع المعلومات، وعقد اجتماعات منفصلة مع الناس الذين لا يريدون طرح وجهة نظرهم أمام الحضور من زملائهم (مثلا يمكن للمشرفين التحدث بصراحة في الاجتماع في الوقت الذي لا يكون فيه مدير الإنتاج، ومدير شؤون الموظفين حاضرا).

مسوحات مواقف الموظف

تلعب مواقف الموظفين في منظمة العميل بعض الدور في معظم المهمات الاستشارية. وينبغي أن يكون المستشار في حالة تأهب لرصد المواقف في ملاحظة العمليات من خلال مقابلات الناس أو أي

اتصال آخر مع العميل والموظفين ثم سيكون هناك مسح خاص لمواقف الموظفين إذا تطلب ذلك، وقد يكون هذا مطلوبا. وقد يكون هذا هو الحال في المهام التي تنطوي على تغييرات في العمالة وظروف العمل إذا كان المستشار بحاجة الى ضرورة معرفة شعور الناس في الظروف الحالية وكيف سيكون رد فعلهم للتغيير المقترح. وكقاعدةعامة، فان المسح يتم في المنظمات الكبرى وليس الصغرى إذا كان هناك اختلافات في الأفكار والمواقف الموجودة، ولكن عدد الأشخاص قد يجعل صعوبة في الحكم على الأهمية النسبية.

ويتم وصف المنظمة وتقنيات مسوحات المواقف في مطبوعات خاصة7. وقد يقوم المستشار الإداري بعمل مسح ما إذا كان كفؤا في هذا المجال. وبديلا لذلك يمكن أن يلجأ المستشار إلى متخصص في البحوث السلوكية والاجتماعية. وأهم التقنيات هي التي شرحت أعلاه بالإضافة إلى الملاحظة، والمقابلات والاستبيانات. هناك أيضا تقنيات خاصة تستخدم حاليا في الدراسات الاجتماعية وبحوث الدافعية. ويتطلب استخدامها على نحو فعال تدريبا خاصا ولكنه ليس ضروريا في معظم مهمات الاستشارات الإدارية.

التقديرات

عندما تكون البيانات غير متوفرة أو من الصعب الحصول عليها، قد يلجأ المستشار الى استخدام التقديرات. وافضل تقدير هو الذي يعطى من الأشخاص الذين يؤدون النشاط ولديهم المعرفة الكاملة به، بالإضافة إلى الذين يقبلون المقترحات المبنية على المعلومات التي زودوها بأنفسهم. ولكن أينما كان ممكنا يجب أخذ التقدير من أكثر من مصدر وتدقيقه، فإذا كان هناك اختلافا كبيرا. فإنهم يحاولون حلها، واذا لم يتمكنوا من ذلك، يجب تطبيق الاختبار عليه وتؤخذ الملاحظات وتسجل في سجلات خاصة.

ويمكن للمستشار أن يقبل تقديرات العميل لأنها:

- بما يخص البيانات أو الحقائق التي تتعلق بالعميل (تكرارات عمليات المكائن أو انتظام أنماط العمل).
- تعتمد على عناصر الوضع الحالي والتي لا تحتاج الدقة مثل (نسبة التكاليف الكلية والتي تمثل المصاريف العمومية والإدارية بالمقارنة مع ضرورة رقابة هذه التكاليف جيدا).
- كمؤشر على ملاحظات اكبر يجب كسبها مثل (حادثة تعطل ماكنة أو عدم وجود مخزون من المنتجات الجاهزة).
- كتأكيد من أن الفوائد من التحسين سليمة وتستحق أكثر دقة في القياس مثل (وفورات المواد البديلة أو تغيير في تصميم المنتجات).
- أذا استطعنا فحص التقديرات مثل (تقدير وقت العمل المستخدم لتخطيط الإنتاج والرقابة يجب أن ينعكس على تكاليف المنتج لبيعه مع ربح عادل).

الإطار 3.8 المبادىء الفعالة للمقابلات

1.قبل المقابلة: -

- إن إعداد الأسئلة يكشف عن المعلومات المطلوبة (ويمكن أن يكون بقائمة تكون بمثابة دليل، والتحقق من ان المقابلة تشمل كل ما يلزم على أرض الواقع، وان لا تحول دون استكشاف موضوعات ذات صلة).
- تعرف على عمل من تجري المقابلة معه وشخصيته.
- إعلام المقابل غرض المقابلة.

2.خلال المقابلة: -

- أعط شرحا وافيا للمقابلة في البداية، ولطلب المساعدة لحل المشاكل.
- إبدأ المقابلة بجو مريح ومرن وتأكد انك كسرت الجليد في الجلسة الإفتتاحية.
- إسأل الأسئلة المرجح ان تفضي الى المعلومات المطلوبة، وبما يسمح بإعطاء المعلومات المتتابعة مهما كانت طويلة، يجب أن لا تبتعد عن الموضوع قيد البحث والدراسة ' أو ان تصبح تافهة جدا.
- شجع التلقائية في تدفق المعلومات عن طريق وضع أسئلة أكثر وتصنع تعليقات مجحفة على بيانات المقابل والتي تؤكد أهميتها عن طريق الابتسامة، النكتة، أذكر أهمية المعلومة لك وأنها جديدة... الخ.
- باستثناء مداخلات تشجيعية، لا تقاطع، لا تظهر حرجا في طريقة عمل الأمور والتي تسمح بأن يعارض المعلومة، لا تناقش، ولا تقفز لأي اقتراح للتحسين.
- عندما تجاب الأسئلة بضبابية، أقنعهم بدون عدوانية وبطريقة جيدة حتى تتوضح الأمور جيدا.
- إنتبه الى الرسائل غير اللفظية، شعورا وانطباعا.
- لاحظ الحقائق والأفكار أثناء المقابلة، لاحظ الانطباع والشعور بعد المقابلة.
- قبل أن تترك، تأكد مما أخذت من الملاحظات واشكر المقابل على المعلومات واترك الباب مفتوحا لمقابلات أكثر إذا كان ذلك ضروريا.

3.بعد المقابلة:

اقرأ كل ملاحظات المقابلة، سجل النقاط لتدقيقها مع المعلومات الحقيقية وسجلات المهمة المصنفة.
يمكن إرسال ملخص مطبوع للمعلومات التي حصلت عليها للمقابل للتحقق.
استخدام المعلومات من المقابلة الواحدة لتحضير الأسئلة للمقابلات الأخرى (مثل تدقيق التقاطع).

وقبل استخدام التقديرات، ينبغي على المستشار التحقق من صحتها من خلال التجربة. والطريقة الفعالة للقيام بذلك هو استخدام وحدة تخزين معروفة أو تكلفة فترة زمنية حديثة، أو القدرة الإنتاجية المعروفة. ويقارن هذا مع قياس أو القدرات الناتجة من ضرب تقدير العنصر في العدد الإجمالي للعناصر. وعلى سبيل المثال، تقدر كمية المواد المطلوبة لتصنيع المنتج من خلال ضرب الأعداد

الفعلية المنتجة خلال الفترة الأخيرة. ويقارن ذلك مع كمية المواد الصادرة فعليا من مخزن الإنتاج.

وهناك طريقة أخرى لفحص التقديرات ومقارنتها مع البيانات المسجلة في مكان آخر. ويجب ان تتم مثل هذه المقارنة بعناية واهتمام وفقط مع صلاحية المعلومات المقارن بها. وأن مقارنة البيانات تتم في ظروف مماثلة. ويمكن الإطلاع على بيانات للمقارنة في المنشورات التجارية، وملفات المنظمة الإستشارية، أو المنظمات التي تتعاون في قياس مقارنات المشاريع.

وبالإضافة إلى تدقيق صحة التقديرات، فان المستشار يحتاج إلى النظر في درجة الخطأ المسموح به، ويجب التأكد من أن الخطأ يقع في الحدود المسموحة له، وعليه يتم استخدام التقدير، واذا كان الخطأ عالي جدا، فإن على المستشار أن يبتكر السبل اللازمة للحصول على بيانات أكثر دقة، ويمكن الإعتماد عليها أكثر من التقدير. ويعتمد التقدير غالبا على التطورات والاتجاهات التي تكون مستقلة عن المؤسسات المعنية. (وعلى سبيل المثال، أسعار السوق، أسعار الطاقة، تعرفة النقل، أسعار الصرف، أسعار الفائدة، التضخم)، ويمكن الحصول على هذه التقديرات من مصادر متخصصة وكفوءة مثل الدوائر الحكومية، البنوك، معاهد البحث العلمي أو معاهد تحليل السوق والمال، وعلى المستشار أن يختار مصدرا خارجيا للتقدير بعناية فائقة، واضعا في الاعتبار انه ليست كل المصادر موثوق بها على قدم المساواة. ومن المفيد أن نعرف كيف تم التقدير، هل هو افضل تخمين؟ أفكار عامة يمكن مناقشتها مع المختصين، أو هل تم استخدام نموذج للتنبؤ؟ وعلى أي مفاهيم تم بناء النموذج؟ وينبغي على المستشار أن لا يقبل ما سيقدمه للعميل بدون تحقيق، حيث سيتخذ العميل قراراته في الاستثمار أو أية قرارات مالية على أساس التقديرات، وهذا لا يعني القضاء على كل المخاطر، ولكن يجب تجنب استخدام المعلومات الخاطئة.

القضايا الثقافية في جمع البيانات

إن العناصر الثقافية حساسة (انظر الفصل 5)، وهامة في جمع بيانات الأنشطة، والتي يتفاعل فيها المستشار مع أفراد وجماعات مختلفين في منظمة العميل.وفي هذا الصدد يجب أن نضع في الإعتبار ثقافة البلد والمنظمة، (الإطار 4.8). وحتى الثقافة الجزئية في أقسام المنظمة المختلفة يجب توقعها عند عقد المقابلات أو في ملاحظة المجموعات أثناء العمل، ويمكن أن نستهلك وقتا وبصعوبة ليقرر المستشار المعايير الثقافية للمجموعات المختلفة ولكنه جوهريا.

5.8 تحليل البيانات

لا نستطيع استخدام البيانات وتحويلها الى معلومات مفيدة بدون تحليل، والغرض منها يتجاوز البحث والتقييم. والهدف النهائي من العملية الاستشارية هو البدء وتنفيذ التغيير وتحليل البيانات سيجلب لنا الاقتراب لإنجاز ذلك.

أن الوصف الصحيح للواقع، أي من الظروف والأحداث وأسبابها، هي عنصر واحد من عناصر التحليل، والعنصر الآخر الأكثر أهمية هو تحديد ما يجب أن يكون سواء كان لدى العميل القدرة على أن يقوم به أم لا، وما هي الفوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذا التغيير المتوقع.

الإطار 4.8 العوامل الثقافية في جمع البيانات- بعض الأمثلة

- في معظم البلدان، لا يمكن بدء المقابلة حتى يقدم المضيف شيئا ليشربه الزائر.
- قد تكون هناك تحيزات ثقافية تعيق استخدام تقنيات جمع البيانات، وفي بلد لم تكن فيها الإنجليزية هي اللغة الأولى، عمل المستشار من خلال اتباع الخطوات العادية في تحضير الاستبيان والموجه إلى عدد كبير من الناس، وعندما راجع المعلومات كانت الإجابات بالإجماع مفاجئة، وكما اقنع المستشار عدة أعضاء لدى العميل، اكتشف أن عادة الناس في هذا البلد وممن يجيبون الاستبيان لتقديم معلومات، انهم يعتقدون أنها مطلوبة من قبل معدّي الاستبيان وأنه من العيب ان تفعل غير ذلك، وان جميع المجيبين قد حددوا نوع الرد على المستشار وما يريدون تقديمه.
- في البلد المسلم، واذا كان المستشار يعمل في مهمة تتطلب جمع معلومات من العمال، وبعض منهم من الإناث،، فان بعض الإناث عند عقد أول مقابلة، يفاجئون المستشار ليجد المجيب قد احضر امرأة أخرى وحتى لو كان المستشار امرأة. واضح انه يجب حضور شخص آخر خلال المقابلة التي تقدم فيها اسئلة للحصول على البيانات وبعد عدة مقابلات قد تمت، تتم مناقشة المستشار مع العميل ولا يستطيع اللوم لأن في البلد المسلم لا يسمح للمرأة أن تتناقش لوحدها مع الغريب حتى لو كانت امرأة أخرى ويجب حضور شخصية أخرى لحضور الاجتماع (مع ملاحظة وجود فروقات بين المجموعات المسلمة).

ومن هنا، لا يوجد خط فاصل واضح بين التحليل والتركيب، والتركيب بهذا المعنى بناء الكل من الأجزاء استخلاص الإستنتاجات من تحليل الحقيقة وتطوير الفعل المقترح، بدءا من أي مكان خلال تحليل البيانات. وهنا فان تحليل البيانات يتطور تدريجيا مع التركيب، وبالضرورة فان تحليل المستشار والتركيب الذي يقوم به هما وجهان لعملة واحدة، ويطبقهما المستشار بالتماثل، والمستشار لن يكتشف الأمور كلها بجمع الأجزاء في كل مرة بل يأخذ المهمة من الناحية النظرية والمعرفية، ومع الخبرة التطبيقية ستساعد على التركيب أثناء التحليل.

واذا إستطاع المستشار أن ينشأ المشكلة ويربطها بقانون عام فانه سيطبق الطريقة الإستنتاجية، اي انه مفترضا أن العلاقات التي وصفت من قبل القانون الموجودة في الحالة. ولكن على المستشار أن يتجنب إغراء إستخلاص نتائج متسرعة من المعلومات والخبرات السابقة والتي توضع أمامه مثل الإغراءات للوصول إلى خلاصات مستعجلة وبشكل سطحي لتحليل الحقائق ويسمح للأفكار بأن تكون ثابتة قبل فحصها بعمق (وهذه تماما نفس الحالة التي رأيتها سابقا عدة مرات). ووضعت بكلمات أخرى، فإنه ليس مستحيلا استخدام تطبيقات الإستنتاج والإستقراء وبالعكس. وفي العمل الاستشاري التطبيقي يجب جمع الطريقتين وتكمل كل منهما الأخرى مثل القيام بالتحليل والتركيب.

تحرير البيانات

قبل أن نبدأ في عمليات التحليل المشروحة أدناه، فإن البيانات بحاجة إلى تحريرها وفرزها، وهذا

يتضمن التدقيق بأنها كاملة، والتحقق من وضوح السجلات وتقديمها وازالة وتصحيح الأخطاء، والتأكد من المعايير التي طبقت موحدة على جمع المعلومات.

ومثال على ذلك، ان ننظر في تسجيل عملية الإنتاج، فإذا تبين أن 19 سجل أظهر ان المدة الحالية تتراوح ما بين 5-4 دقائق، وسجل واحد أظهر 12 دقيقة، فانه هذا السجل لا نستطيع إدخاله في حساب المعدل، وهذا يحصل في حالات مختلفة (مثال في المحاسبة إذا حسبت المصاريف العمومية والإدارية بشكل غير دقيق بين المنتجات المختلفة أو أن حسابا واحدا شمل عدة عناصر والتي يجب وضعها في حسابات مختلفة).

إن التدقيق المتقاطع يساعد في بعض الحالات، مثال: في حالة المعلومات المتحصل عليها أثناء المقابلات يمكن التحقق منها أثناء المقابلات اللاحقة، وفي حالات أخرى لا يمكن أن يكون هناك تدقيق متقاطع ولكن حكمة وخبرة المستشار مع وجهة نظر موظفي العميل يمكن أن يساعد في معالجة البيانات قبل أن تستخدم في التحليل العلمي.

التصنيف

يبدأ تصنيف البيانات قبل البدء في تقصي الحقائق، عن طريق وضع المعايير لتنظيم وجدولة البيانات (بند 3.8)، ولتصنيفات أخرى وادخال تعديلات على معايير التصنيف وأثناء وبعد تقصي الحقائق (مثلا يقرر المستشار استخدام تفاصيل أكبر من المعلومات التي خططت أصلا). واذا تم تسجيل الوقائع بطريقة تتطابق مع عدة تصنيفات (مثلا في الكمبيوتر)، فإن المستشار سيجرب عدة تصنيفات محتملة قبل أن يقرر أيهما اكثر مناسبة لغرض المهمة.

ولكل من الكميات والبيانات الأخرى التي يجب أن تصنف، وعلى سبيل المثال إذا كانت الشكاوى عن نقص فرص التدريب قد أتت من دائرة واحدة أو من أناس في مجموعة عمريه واحدة، فإن التصنيف يجب أن يوضح هذا.

معايير التصنيف الرئيسية المستخدمة من قبل المستشارين هي:

- الوقت.
- المكان (الوحدة).
- المسؤولية.
- الهيكل.
- العوامل المؤثرة.

تصنيف المعلومات حسب الوقت يؤشر على اتجاه نسب التغير، عشوائية أو دورية الاختيار.

التصنيف حسب المكان أو وحدة المنظمة يساعد في فحص المشكلات في الأقسام المختلفة في المنظمة وابتكار الحلول التي تتناسب مع الحالة الخاصة لكل وحدة.

التصنيف حسب المسؤولية عن الحقائق والأحداث، هي مسألة أخرى- ففي كثير من الحالات فإن المسؤولية قد تقع خارج المكان (الوحدة) حيث تم التعرف على الحقيقة، وقد يحتاج المستشار لتحديد مسؤولية وحدات المنظمة أو/و مسؤولية الشخص في هذه الوحدات.

التصنيف حسب هيكلية الوحدات والعمليات هو تصنيف جوهري ويستخدم فيه عدة معايير: الموظفون، المواد، المنتجات، المصنع والمعدات، الزبائن، وغيرها. ويمكن تصنيفها من وجهات نظر مختلفة. أحد الأهداف الهامة في هذه الحالة هو تحديد كيف يمكن للتغييرات في مكان ما أن تؤثر على كافة المكونات،والعمل المباشر من اجل هذه المكونات التي يكون لها تأثير كبير على النتائج الإجمالية. وعلى سبيل المثال يمكن تحديد المهلة الزمنية الإجمالية لتوربينات بخارية من الآلات والوقت المتجمع في مكون واحد- كما ان تصنيف شكاوي العملاء حسب المنتجات أو وحدات الإنتاج مؤشر على ضرورة التركيز على جهد تحسين الجودة.

العمليات في الإنتاج يمكن أن تصنف حسب التتابع في الوقت وتعرض في جدول أو شكل أو على خطة ورشة العمل (والتي يجعلها ممكنة لتؤشر على اتجاه ومسافات حركة المواد لتقليل النسب). ويمكن ان تصنف العلاقات المؤسسية، والعلاقات غير الرسمية في المؤسسة حسب الأشكال والرسومات والجداول والمصفوفات وغير ذلك.

التصنيف حسب العناصر المؤثرة، هي خطوة تمهيدية في المهام وتحليل الأسباب، وعلى سبيل المثال يمكن أن يصنف توقف المكائن بالعناصر المسببة للتوقف أو نقص في المادة الخام، ونقص في الطاقة المقدمة أو غياب العمال، تأخير الجداول، نقص في قطع الغيار وغير ذلك.

وفي عدة حالات، التصنيف البسيط (وعن طريق معيار واحد) لا يكفي أبدا، والتصنيف التقاطعي هو الذي يستخدم لجمع متغيرين أو اكثر (مثل تصنيف الموظفين حسب المجموعة العمرية وطول فترة الخدمة في المنظمة).

تحليل البيانات المنظمة

يتم تحليل البيانات واعدادها حسب تصنيفها، وذلك لتحديد العلاقات والنسب والاتجاهات. معتمدين على طبيعة المشكلة والغرض من المهمة الاستشارية، ويمكن استخدام عدة تقنيات مختلفة في تحليل البيانات، واستخدام التقنيات الإحصائية وهي الأكثر شيوعا (المتوسطات، التشتت، التوزيعات التكرارية، معامل الارتباط والإنحدار).وغيرها من التقنيات المختلفة الأخرى مثل المعادلات الرياضية أو الرسوم البيانية والتي تستخدم غالبا. ويرجع القارئ إلى الكتابات المتخصصة للشرح التفصيلي لهذه التقنيات.

إن للاحصاء والتحليل الكمّي معنى في حال كان هناك علاقات النوعية يمكن تحليلها. وعلى سبيل المثال، يمكن قياس علاقة بين متغيرين بمعامل الارتباط، لكن الارتباط لا يوضح طبيعة وسبب هذه العلاقة.

إن الهدف الرئيسي للتحليل الكمي هو تحديد ما اذا كان وجود علاقات متخصصة بين العناصر المختلفة والأحداث التي تم وصفها في البيانات، فإذا كان كذلك لدراسة طبيعتها، وإذا كان ممكنا، فيمكن جعل العلاقة كمية ومحددة بوصفها وظيفة (بالمعنى الرياضي للكلمة)، وأين ما وجد متغير مستقل أو اكثر ذو علاقة خاصة مع متغير مستقل أو أكثر. والغرض هو لاكتشاف وتحديد العلاقات الهامة وليست صدفة. وعلى سبيل المثال: يمكن أن يجد المستشار من البيانات المجمعة من مؤسسات مختلفة إن تكاليف إصلاح جذري للأدوات الرئيسية للمكائن مرتبطة بعلاقة ما مع سعر الشراء. فإذا حددت العلاقة كوظيفة، يمكن للمستشار أن يتنبأ في تكلفة إصلاح القطع وأثرها على تكاليف الإنتاج في مؤسسات أخرى تستخدم معدات مشابهة.

استخدام النسب

إن النسب هي الطريقة العامة لقياس العلاقات، ويمكن أن تستخدم لإختبارنسب المدخلات للنشاط والتي تتعادل مع المخرجات وتفحص ما اذا كانت الموارد متوازنة مع الإلتزامات أو تظهر الهيكل الداخلي لعنصر أو مورد معين.

ولعمل التحليل التفصيلي للمجموع الكلي للبيانات يمكن أن يقسم إلى عدة نسب مثل: سلسلة النسب التي غالبا ما تستخدم لقياس إنتاجية العامل:

مثل:

$$\frac{V}{E} = \frac{V}{DH} \times \frac{DH}{PW} \times \frac{PW}{W} \times \frac{W}{E}$$

V= قيمة الانتاج.

E= عدد الموظفين الاجمالي.

DH= عدد ساعات العمل المباشرة.

PW = عدد عمال الانتاج الاجمالي.

w = عدد العمال الاجمالي (عمال عاديين).

لا يوجد حدود لبناء تحليل تفصيلي بالنسب في أي عمل أو أي مجال من مجالات الإدارة. وهنا ثانية فإن العمل بنسب كمية ستكون اقرب في حال وجود نسب نوعية واستخدام النسب لتجعل التحليل ذو معنى ومقارنته مع المقاييس وفقا لمعيار أو أي حالة معروفة أخرى.

التحليل السببي

يهدف التحليل السببي (أنظر أيضا الإطار 5.8) لاكتشاف العلاقات السببية بين الظروف والأحداث. انه يقدم مفتاح تخطيط التغيير والتحسين. فإذا عرفت أسباب بعض الحالات أو النتائج اوالمشاكل، فإنه يمكن دراسة الأسباب بعمق كبير وتركيز العمل عليها.

الإطار 5.8 الصعوبات والمطبات للتحليل السببي

- السبب والنتيجة: يلاحظ اثر الحالات المتكررة كل على الآخر، كما يوجد مخاطرة للأثر الخاطئ للأسباب، والمثال النموذجي هو العلاقة بين ضعف الروح المعنوية للموظفين وانخفاض الأداء في المنظمة. هل ضعف الروح المعنوية سبب لنتائج الأعمال المنخفضة أم أن انخفاض النتائج تحبط الموظفين وتهبط معنوياتهم؟ فإذا أخذنا النظرة الساكنة فإن كل حالة تؤثر في الأخرى وأن هناك حلقة مفرغة ولكن أي حالة هي سبب الآخر؟
- السبب الرئيسي أو الأساسي: لنفترض أن المستشار قد بنى تحليله على أن هبوط المبيعات والربح هما أسباب هبوط الروح المعنوية للموظفين. فما هو سبب هبوط نتائج الأعمال؟ وجد المستشار أن في ضياع سوق خارجي مهم، ولكن لماذا فقد السوق؟ انه فقد بسبب سلسلة أخطاء فادحة في السياسة التسعيرية. ولماذا حصل هذا الخطأ؟ و يستمر التمرين.... يواجه المستشارون في تشخيص الأعمال وإدارة المشكلات، سلسلة من الأسباب والنتائج. والمسألة هي إلى أي عمق وأي بعد يمكن النظر إلى الأسباب الأساسية (الرئيسية)، وهنا ثانية لا بد من ابقاء الغرض من الدراسة في الإعتبار. ويجب على المستشار أن يعتمد سبباواحدا رئيسيا، ويمكن أن يكون أساسيا بشكل نسبي وكقاعدة عامة، فقد يكون واحدا معتمدا على ماذا سيختار العميل للعمل به. وهنا على المستشار أن يقترح الحلول التي تبين الأسباب الرئيسية بدون اقتراحات مستحيلة.
- أسباب متعددة لنتيجة واحدة: إن للمشكلة المتكررة سببان أو أكثر، وأيضا فإن واحدا من الأسباب يمكن أن يكون الأكثر أهمية من الآخر. ويلاحظ ذلك غالبا في مشكلات شؤون الأفراد. (يتأثر سلوك المدير وأداءه بشكل آني من المشكلات التي يواجهها في المكتب أو البيت) أو مشاكل المنظمة التي تسببها الأنشطة الموازية ولكن بحوادث مستقلة (مثل تغيير أسعار الصرف للعملات الأجنبية، وتقاعد مدير التسويق).
- آثار متعددة لسبب واحد: العكس أيضا يحدث كثيرا، و هو في وجود سبب واحد يؤدي إلى آثار متعددة وعلى سبيل المثال وجود زمرة عرقية أو سياسية في المنظمة قد تؤدي إلى مشاكل كبيرة جدا في الأداء والأفراد والإدارة.
- مسبب أو مذنب؟ الإغراء لاختيار الشخص المسؤول عن وجود المشكلة قد يكون قويا، في حين أن هذا سيكون حتميا في حالة وجود إدارة سيئة بشكل صارخ أو أشخاص لا يتحملون المسؤولية، وفي معظم الحالات فإن تحديد السبب الرئيسي سيكون هنا صعبا وستزداد مقاومة التغيير.

في معظم الحالات، سيبدأ المستشار في التحقيق من فرضية واحدة أو أكثر حول ما سبب أو أسباب المشكلة قد تكون على أساس المعرفة والخبرة. للتأكد من الأسباب الرئيسية المحتملة التي يحتاجها المستشار لتكوين رؤية شاملة على كل العمليات والأنظمة التي تمت دراستها والسياق التنظيمي ككل.

نادرا فقط ما قد يواجه المستشار حالات يكتشف فيها علاقات سببية غير عادية.: وعلى سبيل المثال إن المستشار في البلدان الصناعية الذي يعمل على تطوير اقتصاد في البلدان النامية قد يكتشف علاقة سببية بين العوامل الثقافية وبعض الأداء الاقتصادي لمنظمة غير معروفة بالنسبة له من عمله ودراسته السابقة (مثل الأسباب المختلفة للتغيب، أو عوامل عرقية تؤثر على توزيع الأدوار داخل المصنع).

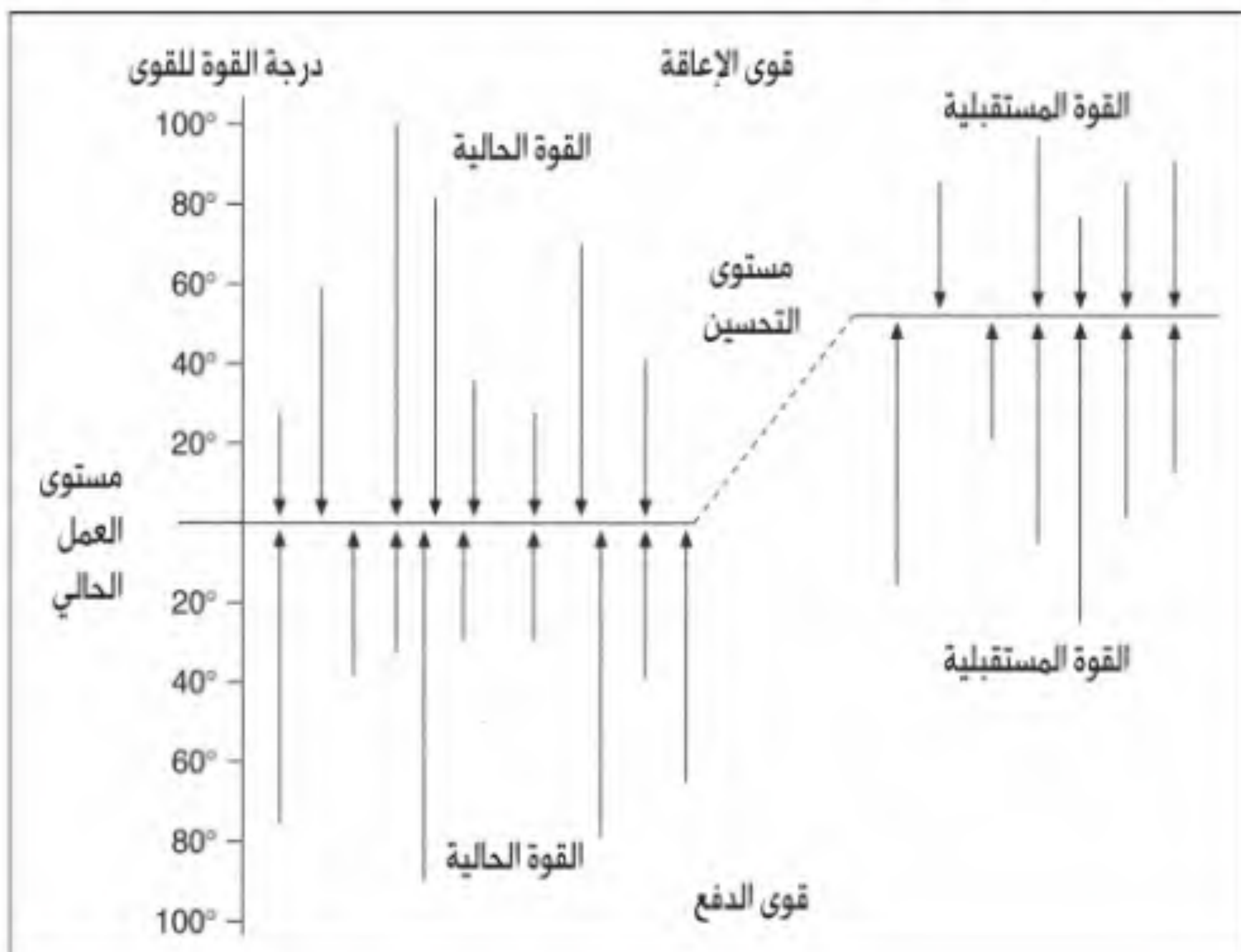
انه من الضروري دائما العمل بشكل منهجي، والدراسة بالتفصيل على أساس المعلومات التي تم جمعها، سواء لسبب افتراضي أنها يمكن أن تخلق أثرا ملاحظا. ونظريا قد يكون من الممكن إزالة أحد الأسباب الافتراضية لدراسة ماذا سيحدث من أثر. وعلى سبيل المثال في ظروف العمل السيئة في ورشة عمل، يتعب العمال بسرعة ويتوقف الإنتاج كل يوم بعد 3 أو 4 ساعات من العمل. فإذا تغيرت هذه الظروف (مثل التهوية والإضاءة)، ولم يزداد الإنتاج أو بشكل خفيف جدا. يجب على المستشار أن ينظر إلى سبب آخر مختلف، وقد يكون سوء تغذية. إن ظروف العمل السيئة قد تهيج الحالة ولكنها ليست السبب الرئيسي.

ولسوء الحظ، فإنه من المستحيل أن نجرب ونبعد سببا افتراضيا أو اكثر، ويمكن أن يكون مكلفا وطويلا للعمل مع الإدارة ومشاكل العمل، وفي معظم الحالات أنها جودة عملية التشخيص التي تحدد بعض الأسباب الافتراضية للوصول إلى السبب الحقيقي.

تحليل القوى الميدانية

هناك طريقة واحدة للنظر إلى العلاقات والعناصر المؤثرة على التغيير هي قوة التحليل الميداني، والمطورة من قبل Kurt Lewin (الشكل 1.8). في هذا المفهوم فان الوضع الحالي في المنظمة ولبقاء استمرار التعادل فان هناك قوتين تعملان بشكل متعاكس: قوة دفع باتجاه التغيير (تحريض ومساعدة)، وقوة إعاقة تكبح التغيير (تقييد واعاقة).

الشكل 1.8 طريقة القوى الميدانية

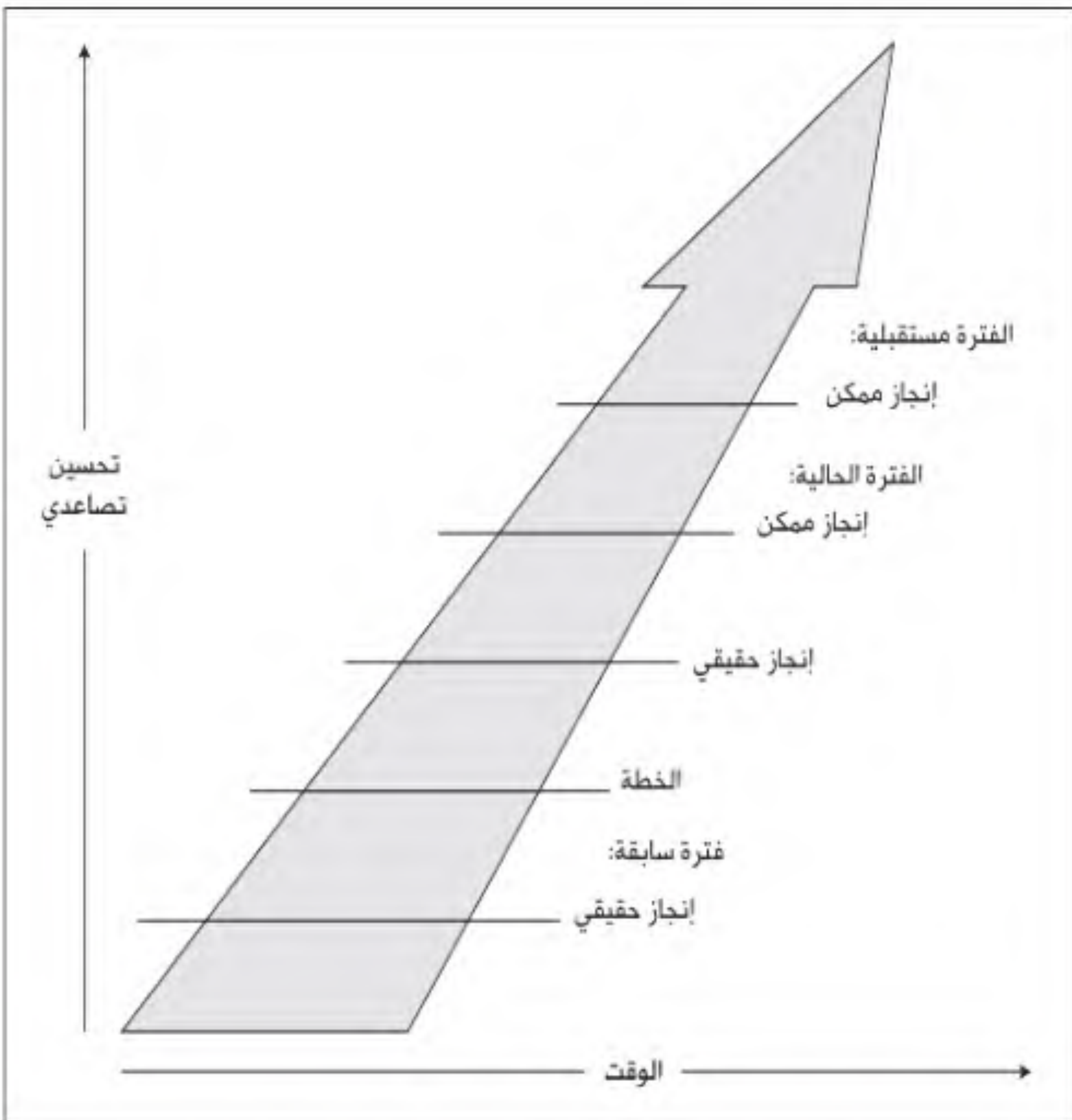


في العمل التحليلي، فانه يجب تحديد هذين النوعين من القوى وتقييم القوة النسبية لكل منها. ويحصل التغيير عند حصول التوازن بين مجموعتين من القوى (مثل زيادة قوة جديدة أو اكثر، أو زيادة أو نقص قوة قوى حالية) وعندما ينجز الوضع الجديد فانه ينشأ التوازن الجديد بين قوة الدفع وقوة الإعاقة وتستكمل العملية.

مقارنة

إن المقارنة هي أداة تحليل جوهرية، وهي مترابطة مع التحليل المنهجي المذكور أعلاه. ومبدأ البدائل للمقارنة التي تستخدم بشكل عام في مسوحات التشخيص الأولي والتي ذكرت في البند 2.7، يمكن تطبيق نفس البدائل في عمل التشخيص التفصيلي، ولكن بالإضافة إلى الأداء الكلي فإن المقارنة تستخدم لدراسة تفاصيل العمليات وتطوير الحلول. والقواعد المختلفة للمقارنات تتم في منظمة العميل والتي يبينها الشكل 2.8 ويستطيع المستشار أن يقارن C مع A، أو C مع B أو C مع D، E مع C وغير ذلك.

الشكل 2.8 قواعد مختلفة للمقارنة



إن المقارنة التي تحظى باهتمام خاص، تساعد على وضع معايير مستقبلية (للإنجازات المحتملة) وهذا يوفر بالتالي توجيها لتنمية العروض المستقبلية الموجهة، ولا سيما في هذا الصدد، فإنها تتحول الى الأمثلة المقارنة والنماذج والمعايير من خارج المنظمة، أو حتى من خارج القطاع أو خارج البلد. وينبغي أن ينظر المستشار فيما اذا كان إختلاف الظروف يسمح للمقارنة وخاصة المستخدمة من أكثر من حكم عام، وخاصة اقتراح محدد لعميل وماذا يجب أن يقوم به.

وغالبا ما تستخدم مؤشرات الأداء لمقارنة الاداء ما بين الشركات مقابل البيانات المقارن أو مقابل معايير القطاع. ان معيار (الاساس المرجعي او المرجع) Bench Marking هي أكثر من أداة تحليلية للتركيز على عمليات محددة أو مهام أو وظائف داخل المنظمات. أنها تستخدم في عدة مؤسسات لتحديد المعايير التي تم تحقيقها من قبل منظمات متعاونة في نفس مشروع العلامة المميزة، أنها مقارنة الخبرة والظروف وتطوير عروض محددة للتحسين. (انظر بند 3.20)

تحليل المستقبل

للتركيز على العمل والتحسينات، يجب على جميع الأعمال الإستشارية أن تكون موجهة أساسا نحو المستقبل. سواء كان العميل يكافح من أجل البقاء أو من أجل شركة ذات ربحية عالية تبحث عن فرص الأعمال الجديدة، والسؤال الرئيسي دائما هو: ما هي فرص مستقبلنا؟ ماذا سنفعل في المستقبل لتحقيق غاياتنا؟ هل سنركز على تصحيح أخطاء الماضي أو سنأخذ مسارا جديدا تماما؟.

أن هذا التوجه المستقبلي سيعطي ميلا خاصا نحو تحليل البيانات، وعلى المستشارين أن يجمعوا أو يؤسسوا بيانات على حالة معينة غير موجودة بعد، بالإضافة إلى جمع البيانات عن حقائق موجودة وعليهم أن يقيموا هذه البيانات، ويوصوا بماذا يجب أن يأخذ العميل.

إن المستقبل، بطبيعة الحال، ذو صلة بالماضي والحاضر. ويمكن توقع كثير من العلاقات والأحداث في المستقبل. ومن الضروري لتحليل الإتجاهات في البيانات ان نصف البيئة والمنظمة المعنية، إن جميع المستشارين يهتمون بالاتجاهات سواء تتعلق المهمة في استراتيجيات الأعمال أم تتعلق بمشكلة تقنية ضيقة مثل تبسيط أو أتمتة سجلات الإنتاج.

ولسوء الحظ، فإن المنهج الأكثر شيوعا لتحليل الاتجاه المستقبلي هو تحليل الإستقراء البسيط.ونميل نحن للتفكير في المستقبل بانه مجرد امتداد للإتجاهات السابقة، لأننا غير قادرين أو غير راغبين في النظر فيما إذا ما تم تغيير هذه التطورات الجديدة بشكل جذري. خلال فترات السرعة التكنولوجية و التغيرات الاجتماعية وغيرها - ونحن نعيش نفس الفترة - ليس بالضرورة ان يكون المستقبل امتداد للماضي دون تغييرات جذرية.

لقد تم جمع البيانات المتعلقة في اتجاهات المستقبل من مصادر خارجية مختلفة من المعلومات والتي لا بد من إختبارها بطريقة حذرة وتوثيقها. وعلى سبيل المثال: أن يعمل المستشار في منظمة العميل بطاقة عالية ومكثفة في عمليات الإنتاج لتحصيل معلومات عن توليد الطاقة الكهربائية الجديدة في البناء، وفي التاريخ المحدد للانتهاء، والتغييرات المتوقعة في أسعار الكهرباء. عليه أن يعرف أن محطات الطاقة الجديدة يمكن أن يكون بعد سنوات من الموعد المقرر، وان كلفته الفعلية أعلى بكثير من التكلفة الأصلية، وان أسعار الطاقة تعتمد على عدة متغيرات بما في ذلك الضرائب الحكومية والسياسات التنظيمية. وكيف سيؤثر ذلك على هيكل التطوير المستقبلي لتكاليف منظمة العميل الذي هو المستهلك الرئيسي للكهرباء؟ وقد يكون من الضروري أن نطور خطط بديلة وتقدير إلى أي احتمال ممكن يمكن أن يصبح ذلك حقيقة.

إن التطورات المستقبلية داخل منظمة العميل تتأثر بالتغيرات البيئية. وعلى سبيل المثال: في تحليل البعد الزمني في دورة حياة المنتج، فإنه يجب من الضروري الأخذ بالاعتبار فيما إذا كان المنحنى الذي ينطبق عادة على القطاع أو التقدم التكنولوجي يفرض استخدام منحنيات مختلفة، كما تم توثيقه من قبل بما فيه الكفاية كجزء من التطوير في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

وينطبق الشيء نفسه على تحليل النسب، حيث تصبح بعض النسب ذات أهمية اقل أو حتى بلا معنى، أن نسبة المبيعات لكل موظف في مبيعات المفرق يحتفظ بها بطريقته عندما ينتقل من الدكاكين الصغيرة إلى المخازن الكبيرة والسوبر ماركت والخدمة الذاتية. ومع ذلك، فانه يفقد معناه مع ظهور رقابة البيع الأوتوماتيكية وحتى لو استبدل الصندوق بالرقابة الإلكترونية وأجهزة الفوترة، النسب مثل المبيعات لكل م2 أو البيع السطحي أو البيع لكل 1000 دولار من رأس المال المستثمر سيصبح أكثر أهمية، وبشكل عام، فان النسب تسمح بتقييم عنصر الإنتاجية الكلية ليصبح اكثر أهمية من نسب إنتاجية العمل.

التوليف (التركيب أو التجميع)

تعتبر طريقتي التحليل والتوليف للمستشار الإداري وجهان لعملة واحدة. وكما يتقدم تحليل البيانات، سيزداد اقتراب المستشار من التفاعل مع التوليف، وسيحدد العلاقات الأساسية، الاتجاهات والأسباب، و الاختلافات بين العناصر والأحداث الرئيسية والثانوية، وتحديد الشروط التي يجب أن تتغير إذا تم تغيير العملية برمتها أو نحت المنظمة للتغيير. وعلى وجه الخصوص يعمل المستشار بوصفه مؤلفا عندما ينظر إلى الأمام ويساعد العميل لتحديد برنامج العمل لمستقبل المنظمة.

ان التوليف يعتبر اصعب من أي عمل تحليلي بحت، وهناك عدد ضخم من التقارير التحليلية التي يصعب استخدامها، مع أنها تضم كم كبير من الحقائق وتحدد قوائم طويلة من المشكلات ولكن ينقصها التوليف ومفتاح القياس غير المحدد، وكمقياس مقترح لا نستطيع تقديمه في نفس الوقت أو مع نفس الحماسة، يبدأ الفعل بطريق الصدفة أو التخلي في وقت قريب.

إن الاستخدام الفعال للتوليف يمكن أن تكون واحدة من الامور الرئيسية التي يجب أن يتعلمها المستشار الإداري، بالطبع ليس المستشارون فقط الذين يواجهون المشكلات مع التفكير الصناعي واستخدام الطريقة الصناعية بفعالية كما أشار الفن توفلر Alvin Toffler:

"تقع حضارتنا بتركيز شديد متطرف على قدرتنا على تفكيك المشكلات في مكوناتها، وستكافئنا غالبا بشكل أقل من قدرتنا على إعادة بناء الأجزاء معا ثانية، ومعظم الناس ثقافيا أكثر مهارة ممن يقومون بالتوليف، وهذا هو سبب واحد لصورة مستقبلنا (و نحن في المستقبل) المجزأة والعشوائية، والخطأ... ونقف اليوم على حافة العصر الجديد للتوليف".[8]

التوليف هو عنصر للتشخيص والذي يقدم الربط مع المرحلة التالية للعملية الاستشارية، ومرحلة خطة العمل هي التي سيتم شرحها في الفصل التاسع.

6.8 التغذية الراجعة للعميل

لقد أشرنا عدة مرات الى الرغبة في جمع البيانات والعمليات التشخيصية الأخرى. والهدف هو بناء تعاون حقيقي للعلاقة بين العميل والمستشار في مرحلة مبكرة من تنفيذ المهمة، ومنع المواقف السلبية المختلفة وردود الفعل من العميل، وهذه من الصعب تجنبها إذا لم يستطيع المستشار أن يعلم العميل ماذا عليه أن يفعل واذا أتت نتائج المستشار وتوصياته كالمفاجأة على العميل، ولقد ذكرنا أيضا انه من الضروري إعطاء ملاحظات للعميل أثناء مرحلة التشخيص.

ما هي التغذية الراجعة؟

يمكن أن تعطى التغذية الراجعة للعميل كمعلومات مثل:

- إخبار العميل شيئا جديدا عن منظمته.
- تعريف العميل بالمنهجية المتبعة من قبل المستشار وما هو التقدم الحاصل في التحقيق.
- زيادة مساهمة العميل بشكل فعال في المهمة.
- تحفيز العميل لمساعدة المستشار للبقاء على الطريق الصحيح، أو إعادة توجيه التحقيق إذا لزم الأمر.

إن التغذية الراجعة خلال التشخيص هي في حد ذاتها وسيلة للتشخيص مختارة بشكل صحيح وتقدم المعلومات التي قد تثير بعض ردود الفعل على قسم لدى العميل، وعلى المستشار بقوة أن يأخذ بعين الاعتبار رد الفعل وذلك للحصول على اجابات الاسئلة التالية:

- هل كان بحاجة لمزيد من المعلومات عن الموضوع؟
- هل تبحث عن معلومات لموضوع جديد وعن شيء يتجنب العميل قوله؟
- هل يجب على العميل انتقاد البيانات؟
- هل يريد المستشار أن يحرك عميلا خاملا عن طريق إعطائه معلومات منبهة؟

إن إعطاء معلومات التغذية الراجعة للعميل بشكل آني هو تقنية تفاعلية تستخدم لتحريك التغيير:

- هل هذا ما تريد؟
- هل هناك معلومات موثوق بها لإعطاء العميل تغذية راجعة بقصد تحفيز التغيير؟
- هل هناك خطرالتسبب في ذعر أو إحداث التغييرات غير الناضجة؟
- هل يجب أن يكون العميل حذر من هذا الخطر؟

متى تعطى التغذية الراجعة

تعتبر التغذية الراجعة أكثر من مجرد الإبلاغ عن العمل المنجز. ويجب أن تعطى في اللحظات عندما يمكن أن تخدم هدف معين. مثال واحد هو أن يظهر للعميل بأن البيانات التي تم جمعها حتى الآن تشير إلى وجود مشكلة جديدة أو فرصة جديدة، ولم تكن متوقعة في مرحلة التفاوض أو التخطيط للمهمة الأصلية، أو عندما يشعر المستشار أن لديه معلومات كافية لحذف بعض الافتراضات التي تم تحديدها منذ البداية، ويرغب في مناقشة هذا الأمر مع العميل. والمستشار المقتنع باستراتيجية ب (عدة خطوات صغيرة) يمكن أن يعطي تغذية راجعة كلما كان لديه معلومات كافية لإتخاذ قرار بشأن اتخاذ الخطوة التالية.

لمن تعطي التغذية الراجعة

ينبغي أن تعطي التغذية الراجعة مبدئياً إلى الذين يتوقعون من المستشار مساعدة أكبر ومعلومات أكثر أو بعض الأعمال ذات العلاقة في المشكلة. وأكد في كثير من الأحيان ان التغذية الراجعة جدا مقيدة (أي لمجموعة صغيرة من المديرين المهتمين)، ومن غير الواقعي أن نتوقع بأن الأشخاص الآخرين مهتمون في مساعدة المستشار. ويعتقد بعض الكتاب أن هذا السؤال هو جزء من سلوك المهنة، فإذا قدم الناس المعلومات بسهولة وأبدوا اهتمامهم بالمهمة، فإن لهم الحق في الحصول على تغذية راجعة وماذا تم على المعلومات المقدمة. ونظرياً فإن كل الأشخاص الذين تمت مقابلتهم يتوقعون أن يحصلوا على تغذية راجعة بعد وقت ما من انتهاء المقابلات. وفي الواقع هناك حدودا لذلك. فبعض المعلومات السرية والتي لا يجوز إفشاءها بين عدد كبير من الموظفين. ويجب أن نقرر من الذي سيعلم بنتائج المستشار، والى أي مرحلة، وهذا سؤال استشاري تكتيكي، وعلى سبيل المثال: أن الأفراد الذين رفضوا أصلاً إعطاء معلومات إلى المستشار يمكن أن يغيروا مواقفهم إذا أحسوا أن المستشار يشاركهم المعلومات.

على ماذا تحتوى التغذية الراجعة ومتى تعطى

يريد المستشار أن يبين أنه لم يضيع الوقت وأن لديه معلومات مهمة للمشاركة بها، ولكن الغرض من ذلك ليس لإقناع الناس. وعلى المستشار أن يكون انتقائيا ويتبادل المعلومات ذات المعنى، والتي تعني العميل أو سيكون لها رد فعل أو من التي ستنشط العميل.

إعطاء التغذية الراجعة لا يعني إعطاء معلومات يعرفها العميل وهذه هي القاعدة العامة،التي يتعين مراعاتها باستمرار في إعداد التقارير، والتواصل مع العميل. ولكن عندما تكون المعلومات من عناصر ذات أصل جديد بالنسبة للعميل أو تظهر روابطاً غير معروفة بين السبب والنتيجة أو نقاط القوة والضعف المخفية، فمن الحكمة إعطاء التغذية الراجعة لكل ذلك.

إعطاء التغذية الراجعة ليس تقييماً للعميل. وهنا على المستشار أن يتجنب اصدار الأحكام، حيث على العميل أن يستخلص النتائج من المعلومات المقدمة له بشكل جزئي. والغرض دائماً يجب أن يؤخذ بالاعتبار وعلى سبيل المثال: لا يعتبر تكتيكاً جيدا الكلام دائماً عن المشكلات والمصاعب التي يواجهها المستشار. وينبغي ان نشير أيضا الى ردود فعل العميل المحتملة في حل المشكلات واقتراح نقاط قوة التي يمكن وضعها.

شكل التغذية الراجعة

إن الحاجة الى إعداد دقيق للبيانات وعلى شكل تغذية راجعة لا يمكن ان يكون مبالغا فيها. إن التغذية الراجعة الفردية والشفهية لأعضاء مهمين في منظمة العميل هو شائع جداً. وهناك شكل آخر هو المعلومات المكتوبة (مثل تقارير وسطية أو مذكرات). ويفضل الكثير من المستشارين لتقديم التغذية الراجعة من خلال عقد اجتماعات مع مجموعات مختلفة في منظمة العميل. ويمكن لهذه المجموعات ان تقدم معلومات إضافية ذات قيمة وتساعد المستشار لتركيز التشخيص على قضايا رئيسية. كما أنها تكشف المواقف المختلفة من المشكلة قيد البحث و المنهجية المتبعة من قبل المستشار.

إغلاق مرحلة التشخيص

إن نهاية مرحلة التشخيص تقدم فرصة هامة للتغذية الراجعة. وقبل تقديم تقرير التشخيص، ويفضل بعض المستشارين عقد إجتماع أو أكثر للتغذية الراجعة ومراجعة النتائج الرئيسية، ويمكن أن يساعدهم هذا لتحديد الثغرات المتبقية في التحليل، واعداد العملاء أيضا إلى الإستنتاجات التي ستقدم لهم بشكل رسمي.

وحتى لو المهمة ستتواصل (أي إذا كان من الواضح أنه سيكون هناك انتقال سلس من العمل التشخيصي إلى مرحلة تخطيط العمل ثم إلى التنفيذ)، وقد تكون هذه حالة جيدة لتقديم تقرير تقدم عمل على ما يبدو في نهاية مرحلة التشخيص السائد في المهمة. وقد تكون فترة الحصول ودراسة المعلومات طويلة ومكلفة للعميل. وقد لا يتدخل كثير من المديرين بعمق كبير، ولكنهم مهتمون بماذا ستقدم هذه المهمة، ومن المؤكد أن تقرير تقدم العمل الجديد هو موضع ترحيب. ويجب أن يقول للعميل بشكل واضح كيف تم التركيز على العمل سواء أكد التشخيص الخيارات التي اكتشفت أو تم اكتشاف مشاكل أو فرص جديدة، وكيف سيكون العمل على الخطة المقترحة والذي يجب أن يكون موجها.

وهناك مهمات قد لا يكون فيها مرحلة أخرى مثل مراجعة الحسابات، وإدارة الدراسات التشخيصية الشاملة للمنظمات. والتي يطلب فيها من المستشار وضع وتحليل الوقائع، ولكن لسبب آخر يرى العميل انه لا يريد ان يتجاوز هذه النقطة، وفي مثل هذه الحالات، فإن تقرير التشخيص سيكون نهاية تقارير المهمة (انظر فصل 11).

واذا استمرت المهمة، وتم تحصيل الاتفاقية قبل البدء في خطة العمل (مثل تصميم نظام معلومات أو ورشة عمل تخطيط وتنظيم تطبيقها) أمر ضروري، وتكون العقود الاستشارية غالبا مفصلة وتوضح بالضبط لما سيحدث في نهاية مرحلة التشخيص قبل إقرار إذا وكيف متابعة هذه المهمة.

---

1. هذا البند ملهم من قبل مناقشة الهدف المبدئي في كتاب "إختراق التفكير، والمبادىء السبعة في إيجاد الحلول للمشكلات.، لنادلر وهيبينو / كاليفورنيا، برايما للنشر 1994.

1. This section is inspired by the discussion of the "purpode principle" in G Nadler and S. Hibino: Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving (Rocklin, CA, Prima Publishing , 1994).

2. جيروم وفوكس، التصدي لجمعية المستشارين الإداريين المهنيين في نيويورك.

2. Jerome H. Fuchs addressing the Society of Professional Management Consultants in New York.

3. دليل للحصول على خبرتكم / سان فرانسسكو، كاليفورنيا

3. P. Block: Flawless consulting: A guide to getting your expertise used (San Francisco, CA, Jossey-Bass/ Pfeiffer, 2nd ed., 2000) P. 176.

4. كتب عديدة عن كتب الأعمال وطرق البحث متوفرة في السوق، ولأساليب مختلفة من أساليب العمل التي تمثل العمليات.

4. Many Books on business research methods are available on the market. For various methods of representing ork processes see G. Kanawaty (ed): Introduction to work study (Geneva, ILO, 4th revised ed. 1992). See also S. Nagashima: 100 management charts (Tokyo, Asian Productivity Organization, 1987).

5. See, e.g. Kanawaty , op. cit.

6. تشخيص إدارة التدريب واحتياجات التنمية: المفاهيم والتقنيات وإدارة التنمية / ميلان كوبر و بروكوبينكو

6. See M. Kubr and J. Prokopenko: Diagnosing management training and development needs: Concepts and techniques. Management Development Series No. 27(Geneva, ILO, 1989), or J. Quay: Diagnostic interviewing for consultants and auditors (Columbus, OH, Quay Associates,1986)

7. استفتاءات في العمل: دليل الممارسين

7. See e.g. T.K. Reeves and D. Harper: Surveys at work: A practitioner's guide (London, McGraw-Hill, 1981). Useful recent guidelines on designing workplace surveys are in P. MorellSamuels: "Getting the truth into workplace surveys". In Harvard Buiness Review , Feb. 2002, pp.111-118.

8. الموجة الثالثة: توفلر

8. A. Toffler: The third wave (London, Pan Books , 1981), P. 141.

الفصل التاسع 9
تخطيط العمل

تدخل العملية الإستشارية المرحلة الثالثة مع العمل في مرحلة التخطيط.، وتشمل هذه المرحلة وضع الحلول الممكنة لمشكلة تم تشخيصها، حيث سيتم الإختيار من بين الحلول البديلة التي تقدم الى العميل، ثم الإعداد لتنفيذ الحل الذي يختاره العميل.

ولا يمكن المبالغة في إستمرارية العمل بين التشخيص وتخطيط العمل. لقد وضعت أسس تخطيط العمل الفعال في مرحلة التشخيص الممتاز، أي في تحديد وتحليل المشاكل والأغراض فضلا عن العوامل والقوى التي تحفز أو تعيق عملية التغيير في مؤسسة العميل. حيث يوفر التشخيص التوجه الأساسي لجهود العمل.

ومع ذلك، وعلى الرغم من هذا التركيز على الإستمرارية، وعلى ضرورة التخطيط للعمل على أساس التشخيص، إلا أن هناك إختلافات رئيسية من حيث الأسلوب ومنهجية العمل، ولم يعد ينصب التركيز في هذه المرحلة على العمل التحليلي، بل على الإبداع والإبتكار، والهدف من ذلك هو انه ليس المطلوب العثور على مزيد من البيانات أو الإيضاحات حول وجود مشكلة، ولكن الهدف هو ان يأتي بشيء جديد. ومن الواضح أنه ليس كل حلول مشاكل العملاء تنطوي على مناهج جديدة تماما. وغالبا ما لا نحتاج الى تطوير حل من نقطة الصفر، لأن هناك حلا قد طبق في مكان ما. ومع ذلك فإن عملية النقل وتكييف الحل يحتاج الى الخيال والإبداع. حيث أن تجاهل الحالة الفريدة لكل عميل، وتطبيق الحلول التي خلقت لشركات اخرى وتطبيقها لشركات ثانية تعد واحدة من أسوأ ما في العمليات الإستشارية، بالرغم من أنها ليست نادرة الحدوث.

وينبغي أن يكون تفاعل العميل في مرحلة التخطيط للعمل أكثر نشاطا منه في مرحلة التشخيص. ولذلك عدة أسباب:

- يجب أن يؤخذ بالتصميم وتخطيط العمل بخصوص الحلول الممكنة، في حال سعة النطاق المفاهيمي لدى العميل، وأن يكون على علم تام وموافقا تماما على المنهجية المتبعة، وأن يكون قادرا على أخذ البدائل المطروحة. وتكون الإتفاقية أفضل إذا أسست بالإشتراك مع فريق من

الناس الذين هم في وضع يؤكدون معرفتهم فيما سوف تقبله منظمة العميل وقادرة على تنفيذه.

- يتطلب التخطيط للعمل تعبئة أفضل المواهب و دراسة جميع الأفكار الجيدة، وستكون غير فعالة إذا لم تساهم المواهب داخل منظمة العميل بذلك.
- كما هو الحال في التشخيص، فإنه يمكن لموظفي العميل أن يقوموا بقدر كبير من التصميم وتخطيط العمل كإحتياطي من المستشار، وبالتالي سيقللون من تكاليف المشروع.
- يولد المشاركة في التخطيط للعمل الإلتزام الذي سيكون ضروريا، ويوضع على المحك في مرحلة التنفيذ.
- وأخيرا، فإن التخطيط للعمل يقدم للعميل مجموعة جديدة من فرص التعلم، وهذه الفرص أكثر إثارة للإهتمام من تلك التي حصل عليها في مرحلة التشخيص، ولكنها ستضيع إذا ترك المستشار يعمل لوحده.

ويصف البند 5.4 تقنيات التدخل المختلفة لمساعدة التغيير. ويمكن ان تستخدم بعض هذه التقنيات في العمل كفريق مع العميل وموظفيه.

وقد يصبح الوقت عائقا، حيث أنه في العديد من المهمات يصرف الكثير من الوقت على جمع ودراسة الوقائع. وعندما يصل الأمر الى وضع المقترحات، تكون هناك رغبة لانهاء المشروع بأسرع وقت ممكن، ويترك المستشار القليل من الوقت لإعداد البدائل ويطور بسرعة حل واحد فقط. حتى لو كان المقترح هو حل واحد، فإنه من الضروري لن يصل حد الكمال. ويمكن تجنب ذلك عن طريق جدولة المهمة بشكل صحيح، والتأكد من أن هناك وقتا كافيا للإبداع وبحث أنسب الحلول.

1.9 البحث عن الحلول الممكنة

يتوقع العميل بأن يوصي المستشار بأفضل حل للمشكلة، أو يقترح أفضل السبل لأخذ فرصة جديدة. ومع ذلك، فإنه من النادر الإشارة المباشرة الى أفضل حل واضح. كما أن معظم الأعمال والمشاكل الإدارية لها أكثر من حل واحد. وفي بعض الحالات تكون عدد الحلول البديلة عالية خاصة إذا كانت الأغراض معقدة. ومن الممكن أن يكون المستشار مدركا لبعض الحلول الممكنة، وغير مدرك للأخرى. وفي الغالب فإن تعقيد وأصل الحالة هو بسبب عدم وجود حل واضح المعالم يتبادر الى الذهن لأي شخص فورا. ولا يمكن التعامل مع أوضاع جديدة ضمن المنهجية القديمة، علما بأن المستشارين الإداريين يعملون في مجال يتغير بسرعة جدا.

ولذلك، فأن مرحلة تخطيط العمل تبدأ مع البحث عن الأفكار والمعلومات بخصوص الحلول الممكنة لهذه المشكلة. وأن الهدف هو تحديد كافة البدائل الممكنة والمجدية، واخضاعها لتقييم أولي قبل بدء أعمال التصميم والتخطيط للعمل على مقترح واحد.

توجيه البحث عن حلول

إن طبيعة المشكلة هي العامل الرئيسي الذي يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار، وخاصة الخصائص التقنية للمشكلة (المجال الوظيفي، اساليب ووسائل للتغيير)، التعقيد (التقنية، المالية، البشرية وغيرها من

العناصر، الأهمية بالنسبة لمنظمة العميل، ضرورة احترام المعايير الفنية القطاعية)، ودرجة الحداثة (سواء كان المستشار والعميل على دراية بالمشكلة، سواء تم تطوير حل جديد تماما أو وضع حل يمكن تطبيقه مع أو بدون تكيف البيئة لهذا الحل).

وعلى المستشار ان يقرر بالتعاون مع العميل فيما إذا كان سيبحث مباشرة عن حلول جاهزة تجاريا (مثل شراء حقيبة جاهزة او برنامج جاهز حسب المعايير الاصلية عند التصميم من إحدى مؤسسات تكنولوجيا المعلومات)، أو التوجه الى حل أصلي جديد (تطوير برمجيات جديدة باستخدام موارد العميل الخاصة، أو تكليف أحد بيوت البرمجيات بهذا العمل). ومن الضروري أن يقرر إلى أين يجب ان يذهب هذا البحث. هل يجب ان يقتصر على منظمة العميل؟ هل تعذر العثور على حلول ممكنة في منظمات أو قطاعات أو بلدان أخرى؟ هل من الضروري ان نبحث فيما كتب في المراجع الفنية؟ هل ندعو مؤسسة بحث للمشاركة في الجهد؟ إن الإطار 1.9 يوفر قائمة من بعض الإسئلة الواجب أخذها بعين الإعتبار في إتخاذ القرار الذي يركز على حلول ممكنة للمشكلة.

الإطار 1.9 قائمة الإعتبارات الأولية

(1) ما الذي يجب تحقيقه من الحل الجديد؟

- ما هو الغرض الأساسي؟
- ما هي الأغراض الأخرى؟
- ما هو مستوى الأداء؟
- ما نوعية الإنتاج؟
- ما المنتج الجديد او الخدمة او النشاط؟
- ما هو السلوك؟

(2) كيف سيختلف الوضع الجديد عن الحاضر؟

- إختلاف المنتجات، الخدمات والأنشطة؟
- طريقة مختلفة؟
- نظام / أنظمة مختلفة
- معدات مختلفة؟
- موقع مختلف؟
- طريقة إدارة مختلفة

(3) هل ستبقى الآثار؟

- هل يتغير سوق وعمل العميل بسرعة؟
- هل من المرجح أن تأتي المنافسة بحلول أفضل؟
- هل هناك إحتمال لعودة الناس الى الممارسات الحالية؟
- هل يجب ان نرى مزيد من التطوير؟

(4) أين يمكن إيجاد حلول أو أفكار؟
- في نفس الوحدة؟
- في نفس المؤسسة؟
- من شركاء العمل أو الأصدقاء؟
- في الأدبيات المرجعية؟
- في مؤسسة ابحاث؟
- في مؤسسة إستشارية؟
- من مستشارين آخرين؟
- في مختلف القطاعات؟
- في أي مكان آخر؟

(5) ما هي الصعوبات التي قد تظهر؟
- مشاكل تقنية؟
- المقاومة من المديرين والموظفين؟
- مخاطر العمل؟
- نوعية المشاكل؟
- الإفراط في الإنتاج؟
- النقص في المواد؟
- ردود فعل العملاء؟
- نقص في التمويل؟

(6) من الذين سيتأثرون؟
- هل سيتقبل الموظفون الامر؟
- هل ستقبل الإدارة
- ماذا ينبغي القيام به لإعدادهم؟
- كيف ينبغي لهم ان يشاركوا؟
- هل يجب أن تتم مطابقة التغييرات في مكان آخر؟

(7) متى يكون أفضل وقت للتغيير؟
- في نهاية الموسم؟
- خلال فترة العطل؟
- في ختام الفترة المالية؟
- في بداية السنة المالية الجديدة؟
- في أي وقت؟
- في أقرب وقت ممكن؟
- في عدة مراحل؟

استخدام الخبرة

في استنباط سبل تحسين وضع العميل، غالبا ما يعتمد المستشار على الخبرة وعلى الأساليب التي

استخدمت بنجاح في مكان آخر، وذلك باستخدام المعرفة المستمدة من مجموعة مصادر متنوعة:

- العملاء والمهمات السابقة.
- ملفات ووثائق الشركة الإستشارية.
- الزملاء في المنظمة الإستشارية والذين عملوا على مهمات مماثلة.
- المراجع المهنية (الكتب،والدوريات، وتقارير الأبحاث.. الخ).
- منتجي المعدات والنظم والبرمجيات المطورة أو طورت تحسينات.
- الموظفون في الإدارات الأخرى لدى منظمة العميل والذين يملكون معرفة في العملية المعينة.
- المنظمات التي على استعداد للتواصل حول خبراتها.

والهدف الواضح هو تجنب إعادة إختراع العجلة، وأكثر من ذلك، فإن الغرض الهام هو التأكد من أن جميع الخبرات المتاحة محددة ومأخوذة بالإعتبار، بحيث يحصل العميل على المشورة المؤهلة وكأنه "حالة فن" أو التوصل الى حل يعكس أفضل الخبرات.

هذا هو المحك بالنسبة للمستشار، والذي يجب أن لا يتخلى عن إغراء إختيار أفضل طريقة والأكثر راحة، وهو أن يقترح ماذا فعل في حالات مماثلة مع عملاء سابقين، أو إختيار أو حل يتبادر الى ذهنه. وعلى سبيل المثال: قد يكون المستشار الفرد قد أتم تشخيصا دقيقا لمشكلة العميل، ولكنه وجد عند التطبيق أنه بحاجة لأن يقترح نظاما أفضل، وهو بحاجة واضحة لخبرات لا يملكها. فماذا سيقترح؟ هل سيذهب الى ثاني أفضل حل؟ أو يعترف بضرورة جلب مستشار مهني آخر للمهمة؟ وتوجد نفس المشكلة في الإستشارات بشكل واسع، حيث أن الشركاء والمديرين لا يقدرون الحاجة الى حفظ وعمل نسخ إحتياطية من العمليات الإستشارية، والخبرات المتراكمة ومصادر المعلومات للشركة.

التفكير الإبداعي

في الإستشارات الحالية، هناك الكثير والكثير من الحالات التي لا تستطيع الخبرة تقديم أي حل مرض، ولذلك على كل من الفريق الإستشاري ومنظمة العميل أن يتبعا أسلوبا جديدا تماما. وفي هذا الصدد قد يكون من المفيد استعراض بعض المبادىء وأساليب التفكير الإبداعي.

لقد تم تعريف التفكير الإبداعي بأنها العلاقات او ربط الافكار التي لم يكن لها علاقة سابقا.. فهو يجمع بين منهج التحليل الصارم مع الحدس والخيال. والغرض من ذلك، هو بطبيعة الحال، لإكتشاف أو تطوير شيئا جديدا. ولا شيء يؤخذ كأمر مسلم به. إن تاريخ العلم والعمل مليء بالأمثلة على إكتشاف مبني على التفكير الإبداعي. ولا يوجد أي سبب لعدم استخدام المستشار في المشكلات الصناعية والإدارية هذه الطريقة. ويمكن تعلم الإبداع وهو جدير بالتعلم.

وهناك خمس مراحل في عملية التفكير الإبداعي، وتحتاج جميعها بأن تمارس بوعي للحصول على أفضل النتائج:

1. **الإعداد:** الحصول على كل الحقائق المعروفة، وتطبيق التفكير التحليلي بأقصى حد ممكن، تحديد المشكلة بطرق مختلفة، أي إعادة صياغة المشكلة والسعي الى الأغراض.

2. **الجهد:** تفكير متباين لتوليد أفكار متعددة ومفاهيم ومناهج، وسيؤدي هذا الى حلول ممكنة أو الى الإحباط. والإحباط هو سمة هامة في مرحلة الجهد وكامل عملية التفكير الإبداعي. و يتبعه عادة إنتاج الأفكار الجيدة.
3. **الحضانة:** هي ترك المشكلة في العقل الباطن لتتفاعل ويقوم الشخص بأعمال اخرى.. إن هذا سيوفر الوقت أيضا لمنع العاطفة التي تضعف الأفكار الجديدة. وتعطي الفرص لإلتقاط أفكار إضافية، مما يراه أو يسمعه في هذه الأثناء.
4. **البصيرة:** ومضة من الإضاءة التي تعطي جوابا، وتؤدي الى الحلول الممكنة لهذه المشكلة.
5. **التقييم:** تحليل جميع الأفكار التي تم الحصول عليها في المراحل الثلاث السابقة، وذلك لإيجاد الحلول الممكنة.

ونلاحظ ان مرحلتي الإعداد والتقييم تتطلبان التفكير التحليلي، أما المراحل الثلاث المركزية وهي الجهد والحضانة والبصيرة، فإنها تتطلب تعليق الحكم، وحركة حرة، وتتعمد الأفكار الجريئة، والهدف هنا كميا وليس نوعيا، حيث يتم الحصول على أعداد كبيرة من الأفكار، والتي أثارت أفكار جديدة من الأفكار المبكرةفي وقت سابق. إن مفتاح نجاح التفكير الإبداعي هو عملية فصل واعية للفكرة المنتجة، والفكرة المقيمة.

وتشمل أساليب التفكير الإبداعي، في جملة أمور، ما يلي:[1]

العصف الذهني. وهذه هي وسيلة الحصول على عدد كبير من الأفكار من مجموعة من الناس في وقت قصير. وعادة ما تتكون المجموعة من 12-8 شخصا، ويأخذون المشكلة وينتجون الأفكار في أجواء حركة حرة، ويتم تعليق الحكم على كافة الأفكار، ولا سيما العنيفة منها، والتي يتم تشجيعها. وفي الواقع عادة ما تكون الأفكار الأكثر عنفا وتيرة الحجارة للأفكار الجديدة والعملية للغاية. ويتم عرض الأفكار على ورقة ويتم انتاجها بسرعة كبيرة، وقد تنتج الجلسة أكثر من 200 فكرة في ساعة واحدة. إن العصف الذهني هو أفضل طريقة معروفة وأكثر تقنية مستخدمة. ويكمن العيب الرئيسي في الواقع في أن جميع الأفكار التي تم تقييمها سيكون الكثير منها فاشلا أو ليس ذو علاقة ويجب الإستغناء عنها من أجل التوصل الى بعض الأفكار الجيدة حقا. كما أن مصطلح "العصف الذهني" غالبا ما يساء استخدامه، حيث يستخدم لوصف أي مناقشة حول المشكلة القائمة.

تبادل الأفكار.في هذة التقنية والشبيهة بالعصف الذهني، حيث تتكون مجموعة من حوالي تسعة أشخاص يأخذون المشكلة. ويشرح العميل مشكلته للمجموعة، ويبدأ المشاركون بوضع مقترح لحل المشكلة، وبعد دقائق قليلة، يحلل العميل الإقتراح، قائلا ما اعجبه قبل ذكر السلبيات. ثم يتم وضع إقتراحات جديدة ويتم تحليلها حتى يتم التوصل الى الحلول الممكنة.

قوائم المزايا. تضع هذه التقنية قوائم المزايا الرئيسية لفكرة أو موضوع، وتدرس كل قائمة لمعرفة كيف يتم التغيير. وتستخدم عادة على الأشياء الملموسة أكثر منها للأشياء غير الملموسة. وعلى سبيل المثال: لمفك البراغي السمات التالية: العمود الصلب، المقبض الخشبي، نهاية الإسفين، التشغيل

اليدوي، عزم الدوران. ويتم التساؤل حول كل سمة من أجل التغيير. ولبعض المفكات الحديثة تم وضع الرأس المصلب بدلا من نهاية اسفين، وهذه أمثلة على التحسين.

العلاقات القسرية. تأخذ هذه التقنية الأشياء أو الأفكار ويسأل السؤال: ما هو عدد الطرق التي يمكن جمعها لإعطاء شيء أو فكرة جديدة؟ وعلى سبيل المثال: يمكن لمصنع الأثاث أن يأخذ عدد من المنتجات التي يصنعها ليصنع شيئا جديدا ويسأل هل بجمع قطعتين أو أكثر يمكن إعطاء قطعة جديدة من الأثاث.

التحليل الصرفي. تضع هذه التقنية كافة المتغيرات في مصفوفة، وتحاول الجمع بينها بطرق جديدة. وعلى سبيل المثال: إذا كنا بحاجة الى شكل جديد من أشكال النقل، فإن المتغيرات كما هي موضحة في الإطار 2.9 على الرغم من ان المصفوفة لا تعطي كل البدائل الممكنة، وتوليفات مختلفة من المتغيرات المذكورة تعطي عددا كبيرا من وسائل النقل، وكثير منها موجود. وسيتم تجاهل العديد من البدائل وبعضها يستحق النظر، ويمكن القول إنها عملية جديدة وحلول مفيدة ومجدية.

التفكير الجانبي وخيارات المشكلة. إذا عولجت المشكلة تحليليا، فإنه من الضروري أن يذهب الى عمق أكبر وأكبر وبالتفصيل، وهذا هو التفكير الرأسي. ويتضمن التفكير الإبداعي دراسة جميع الخيارات، بما فيها تلك التي تبدو وكأنها خارج منطقة المشكلة المعينة. وهذا ما يعني التفكير الجانبي. ولقد وصى إدوارد دي بونو بتأجيل الحكم عن طريق تصديرهم للفكرة مع الحروف PO والتي تعني: "أعطي الفكرة فرصة، لا تقتلها بسرعة، فقد تؤدي الى أفكار مفيدة". [2]

الإطار 2.9 متغيرات لتطوير أشكال جديدة للنقل

السفر في	الهواء،الماء، الفضاء، سطح الأرض وتحت الأرض.
السفر على	عجلات، بكرات، وسادة الهواء، وسائد مغناطيسية، التزلج، الحزام المتحرك، النقل الجوي بالحبال.
مسار السفر	حجز خاص، مشاركة السفر مع غيرها من المركبات.
المراقبة	تحت سيطرة المشغل، مسيطر عليها من الخارج.
الطاقة المقدمة من	الكهرباء، البنزين والغاز، الوقود الخاصة، الطاقة الذرية، الرياح، والمياه
تنتقل الطاقة من خلال	سحب، دفع، إخراج، تملك محرك.
نقل الطاقة	الداخلية: على العجلات، والمروحة، (الهواء) و المروحة (المياه) تركات كاتربلر، الطرد. الخارجية: المغناطيسي، الهايدروليكي، والهوائية، والميكانيكية، عن طريق الكابل، عن طريق نقل الحزام، عن طريق نقل،......
وضع المسافر	جالسا، مضطجعا، واقفا، ومعلقا.

قوائم المراجعة

ويمكن استخدام هذه المؤشرات الى أفكار، وقد تكون قوائم خاصة في مجال معين (مثل التسويق أو التصميم) أو أنها عامة. وقائمة أوسبورن Osborn المعممة 3 معروفة جدا. والعناوين الرئيسية هي: ضع لإستخدامات أخرى؟ التكيف؟ التعديل؟ التصغير؟ البديل؟ إعادة ترتيب؟ العكس؟ الجمع؟ وتحتاج قوائم المراجعة أن تستخدم بعناية، لأنها يمكن أن تعوق الإبداع عن طريق الحد من مجالات التحقق.

قبعات التفكير الست

وضع هذا المنهج إدوارد دي بونو Edward de Bono، ويقترح استخدام عمليات التفكير المختلفة لأغراض مختلفة. وكل قبعة لها لون مختلف وتستخدم كرمز لطريقة معينة في التفكير (الأبيض: لتقييم المعلومات المتاحة والمطلوبة، الأحمر: للمشاعر والعواطف حول هذه المسألة، الأصفر: للنظر في المكاسب والمزايا، الأسود: للقيود والنقد والمخاطر، الأخضر: للإبداع والأفكار الجديدة والممكنة، و الأزرق: لسحب كامل عملية التفكير معا وادارتها). ويطلب من المشاركين في دورات التفكير الإبداعي إرتداء القبعات هذه في الواقع خلال الدورة عندما يتم تطبيق طريقة معينة في التفكير. [4]

التفكير الاختراقي

وقد وضع هذا المنهج جيرالد نادلر و هيبينو شوزو Gerald Nadler and Shozo Hibino، حيث يوفر سبعة مبادىء خلاقة لحل المشاكل 5 لمن لا يتبع نمط ثابت للتحقيق، ولكنها تقترح تدفقا عاما من التفكير. ويجب البحث عن فرص لتحقيق تقدم مستمر من أجل زيادة إحتمال واحد من ثلاثة أنواع متميزة من التفكير: (1) فكرة رائعة خلاقة، (2) الحل الذي يؤدي الى نتائج أفضل بكثير، أو (3) رفع فكرة جيدة الى حيز الواقع، وذلك لجعلها حقيقية وتطبق نظام الإستشارة أو الحل.

إن البحث عن تقنيات الإبداع الجديد لا يزال مستمرا، وعلى سبيل المثال فإذا اقترحت أحلام اليقظة بأن العمل المكثف والطويل على المشكلة ولم يحقق أي حل إبتكاري، فإن الإسترخاء الكامل لمثل هذه الحالة الإفتراضية قد تحقق فكرة خلاقة من الذات. وهنا فإن تقنية "مجموعة عباقرة" التي تجمع الأفراد في المجموعة الأولى وتستخدم عادة طرقا مختلفة في التفكير الإبداعي، وبالتالي تشكل الفريق القادر على الجمع بين هذه التقنيات 6، وخلاصة القول أنه بغض النظر عن التقنية المستخدمة، فلا بد من تطبيق الإرشادات الأربعة التالية:

- **تعليق الحكم** - من السابق لأوانه استبعاد وانتقاد أي فكرة.
- **العجلة الحرة** – الأفكار المتطرفة ستعطي نتائج أفضل.
- **الكمية** - كلما زادت الأفكار، كلما كان أفضل.
- **عبر التسميد** – الجمع بين وتحسين أفكار الآخرين.

عوائق التفكير الإبداعي

في الأعمال التجارية والإدارية، نحن بحاجة الى الكفاح ضد الحواجز التي تحول دون التفكير الإبداعي، ويتعلم و يتدرب معظم الناس على التفكير التحليلي، والقليل منهم فقط يتدرب على استخدام قدراته الإبداعية. كما ان التفكير الإبداعي محدد بالعناصر التالية:

- الحواجز التي فرضتها على نفسها.
- الإعتقاد بأن هناك دائما إجابة واحدة دائما على حق.
- مطابقة أو إعطاء إجابة متوقعة.
- نقص في الجهد والشجاعة في تحدي واضح.
- تقييم سريع للغاية.
- الخوف من الظهور بمظهر الغبي.

إن إدراك معيقات التفكير الإبداعي، وبذل جهدا واعيا للتغلب عليها في حالة إبداعية، يمكن أن يفتح مساحة واسعة من الأفكار الجديدة أو سبل معالجة المشاكل. كما أن تعليق الحكم هو مثال ذو صلة ولا سيما في كيفية التوصل الى فهم أفضل لعملية التفكير الإبداعي ويمكن أن تساعد على نحو أكمل لإستخدام القدرات الإبداعية في البحث عن حلول لمشاكل الإدارة الصعبة.

إن إحترام السلطة يعتبر عائقا رئيسيا ومن الصعب التغلب عليه. حتى إذا كان الشخص ينظر اليها على أنها سلطة (مدير، كبير المصممين، مستشار، كاتب، شخص كبير السن) لا يتطلب صراحة المطابقة والتماثل. وتشجيع الزملاء للبحث عن أفكار جديدة، متحديا آراءه التي قد تكون صعبة أو حتى مستحيلة في كثير من الثقافات المؤسسية أو الثقافات الوطنية. وهذا سبب آخر في إمتناع مديري كل من الشركات الإستشارية أو منظمات العملاء في التعبير عن تفضيل حل واحد إذا كان البحث عن أفضل الحلول ما زال مستمرا.

و يمكن أن يكون النجاح عائقا خطيرا أمام الإبداع. ففي الشركات الناجحة، يمكن ان تصبح الإدارة بسهولة حبيسة الأساليب والممارسات التي كونت قوتها، ولن ترغب في التعرف فيما اذا كان هناك أساليب أفضل، أو أنه وبسبب نجاح الشركة يتوقف البحث عن إدخال المزيد من التحسينات.

وهناك عائق خطير آخر، وهو النزعة الفردية المفرطة وعدم استخدام العمل الجماعي. فإذا عمل الناس في فريق لبحث مشكلة معقدة من زوايا مختلفة، وتم طرح فكرة جديدة من أحد أعضاء الفريق ونوقشت من أعضاء الفريق لتوسيع آفاقها، للخروج بأفكار جديدة. ولا يعمل أعضاء الفريق للمساعدة فقط، بل أيضا لمحاكاة الأفكار بعضها البعض.

مبدأ الحل التالي

يقترح هذا المبدأ من التفكير الاختراقي وضع حلول بديلة تأخذ في الإعتبار إحتياجات المستقبل. ويرتكز هذا المبدأ على أن تغيير النظام أو تثبيته حاليا يجب أن يعتمد على ماذا سيكون الحل في المرة القادمة لهذه المشكلة.

وهذا يعني توقع التغيرات المستقبلية: في البيئة، في الطلب على خدمات العميل أو منتجاته، في المنافسة، وفي داخل منظمة العميل نفسه. والشرط الواضح هنا، هو أنه عند إعتماد الحل الجديد، يجب أن لا تسد الطريق لمزيد من الحلول والتي يمكن أن تكون ضرورية في المستقبل. (وعلى سبيل

المثال: بناء القدرة الإنتاجية، أو إنشاء قاعدة بيانات لا يمكن توسيعها في المستقبل) إن النظر الى المشكلة والحل من منظور مستقبلي يساعد على التوصل الى أفضل الحلول الحالية الممكنة. وربما من المفيد لتصور نظام مثالي في المستقبل - وحتى إذا لا يمكن تنفيذه على الفور - يمكن استخدام بعض العناصر كما ان من شأن الرؤية المستقبلية أن تحسن نوعية الحل الذي سيتم إعتماده. والإطار 3.9 يعطي ثلاث قوائم كمؤشرات عند البحث عن حل نهائي.

2.9 تطوير وتقييم البدائل

الأفكار التي يجب إتباعها قبل الإختيار

كما ذكر في البند السابق، فإنه يجب أن تؤجل الأحكام في عملية البحث عن حلول مبتكرة لتجنب عرقلة عملية التفكير الإبداعي. وهناك لحظة لا بد من التوقف عندها وهي استعراض الأفكار الجديدة وتسويتها ومناقشتها وتقييمها (وعلى سبيل المثال: مثيرة جدا للإهتمام، مهمة، تافهة، عديمة الفائدة، غير واضحة) حيث أن من المستحيل تحقيق عدد كبير من الأفكار، ولذلك لا بد من الإختيار الأولي فمثلا سيتم متابعة "الأفكار المثيرة جدا للإهتمام فقط".

وكم هي الأفكار التي ستتم متابعتها والحكم عليها ضمن القائمة القصيرة للأفكار "المثيرة جدا للإهتمام". كما يجب أن يتم الإختيار بالتعاون الوثيق مع العميل. وقد يشعر العميل بأن عدة أفكار ستؤدي الى الحلول المقبولة، ولكن يجب أن ندرك ان عملا متوازيا لعدة حلول، سيؤدي الى طول مدة وزيادة تكلفة المهمة.

العمل مع البدائل

بعد الفحص الأولي للأفكار، والتصميم التفصيلي، وتطوير النظم وتخطيط العمل، ينبغي أن يكون قد بدأ العمل نظريا على القائمة المختصرة من البدائل. ومن الناحية العملية، يجب أن يكون هناك موارد كافية للعمل على عدد من البدائل المحتملة في وقت واحد، ولا يكون التصميم التفصيلي والتخطيط للعمل فعالا إذا تم الإحتفاظ ببديل واحد فقط.

والمنهج التدريجي قد يكون مساعدا، وعلى سبيل المثال قد يتم بدء العمل مع بديلين أو ثلاثة بدائل، ولكن فقط قبل تنفيذ مشروع ما أو رسم خطة المستوى، فإنه يمكن أن يتطلب المزيد من جمع البيانات، بما في ذلك أرقاما مؤقتة تخص التكاليف والفوائد المحتملة. ويمكن بعد ذلك أن يتم تقييم المشروع قبل التنفيذ مع الإستنتاج بأنه بحاجة الى متابعة مرة واحدة او أخرى، وعلى العكس من ذلك، قد يرغب العميل في تصميم بديلين أو أكثر من البدائل ليتم استكماله.

والإحتمال الآخر، هو أن نبدأ في تطوير الفكرة التي حصلت على أعلى درجة أولوية، ويمكن تنفيذ هذا البديل طالما أن الوقائع تشير الى أنه سيقدم حلا مرضيا. وفي حال التوقف عنه، فإن العمل سيبدأ على البديل الثاني إلا إذا تبين أن سير الإجراءات غير صحيح أو ان التكاليف والمنافع ليست مرضية.

الإطار 3.9 البحث عن حل مثالي – ثلاث قوائم

أ) الإلهام ابداع مجموعة ما، فقد تلجأ:

1. منع أي إنتقاد عند توليد الأفكار، مما يسمح بالحكم والتقييم في وقت لاحق.
2. تشجيع الحركة الحرة مهما كانت طبيعة الافكار، وبذلك تتولد الأفكار العديدة.
3. إشراك شخص من غير أصحاب المصلحة في المشروع.
4. تسجيل كل الأفكار بحيث تتلقى كل فكرة العناية الواجبة.
5. طرح الأسئلة التي تحفز الإبداع مثل:

- ما هو النظام أو الخدمات ذات القيمة المضافة ونتائجها التي تجعلنا أحد قادة العالم المعروفين؟
- ماذا سيكون الحل، إذا واجهتنا أية قيود؟
- ما هو النظام المثالي إذا حققنا كافة أهدافناوكانت أكبر من الهدف الذي تم إختياره.
- كيف يبدو الحل إذا بدأنا من جديد (الصفحة البيضاء، الحقل الأخضر، الورقة البيضاء).

6. تركيز المناقشات على كيفية جعل مقترحات الحلول البديلة تعمل، أكثر من التركيز على أسباب عدم عملها. العب لعبة الإعتقاد.
7. في حال استخدام كافة هذه الأدوات، نسعد بالأنشطة التي تحفز الخيال في توليد الأفكار، والنكتة هي مسألة خطيرة.

ب) هنا بعض "التحذيرات للانتباه لها خلال مرحلة إيجاد الحل.

- "لا يمكننا أن نتجاوز نطاق عملنا".
- "البقاء على المرح الخاص بك".
- "لا تتجاوز الميزانية المحلية".
- "دعنا نحصل على المشكلة التالية".
- "هناك حل واحد صحيح لهذه المشكلة".
- "هذا كله غير واقعي".
- "دعنا نكون عمليين هنا".
- "في دائرتنا (مجموعة، منظمة) هذا غير ممكن.
- "هذا لا يعمل به في صناعتنا / مهنتنا".
- "سوف لا تعمل، 10% من عملائنا يريدون فطيرة نبات معين".
- "لا يمكننا العودة الى نقطة الصفر".

ج) إسأل نفسك دائما هذه الأسئلة المحددة:

- هل ولدت أنا العديد من أنظمة الحلول المثالية أو ما بعد المقبل منها؟
- كيف نحقق هذه الأهداف إذا أردنا البدء مرة أخرى؟
- كيف يمكنني معرفة هذا الغرض وكل غرض أكبر يتم إنجازه خلال عشر سنوات من الآن؟
- ما هي الحوادث العادية التي يمكن أن تساعدنا لتطوير أفضل الحلول المثالية؟

- اذا كان ما نفعله اليوم مستحيلا، واستطعنا القيام به هل نستطيع التغيير الجذري في العمل؟
- هل أرى أن الأهداف الحقيقية تقودنا نحو تحقيق توصياتنا؟
- هل كنت أبحث عن الجواب الصحيح الثاني؟ الثالث؟ والرابع؟

Source: Excerpts from Ch. 6 " The solution –after-next principle", in G. Nadler and S. Hibino, Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving (Rocklin,CA. Prima Publishing , 1994.

والإحتمال الآخر، هو أن نبدأ في تطوير الفكرة التي حصلت على أعلى درجة أولوية، ويمكن تنفيذ هذا البديل طالما أن الوقائع تشير الى أنه سيقدم حلا مرضيا. وفي حال التوقف عنه، فإن العمل سيبدأ على البديل الثاني إلا إذا تبين أن سير الإجراءات غير صحيح أو ان التكاليف والمنافع ليست مرضية.

صحيح أن هذه الأساليب لا تعطي نتائج 100% للعثور على الحل الأمثل وتطبيقها، ومع ذلك، فإنه يتم تطوير الحلول حسب واقع الحياة وفي حدود الوقت والحدود المالية والقيود البشرية وغيرها. وان الوصول الى الحل المثالي في إطار المستشار والعميل يمكن ان يكون باهظ التكلفة والوقت.

تقييم البدائل

من الواضح أن تقييم البدائل لا يكتفى به مرة واحدة، ولنقطة محددة في الوقت المناسب للمهمة، حيث عندما يتم جمع البيانات وتحليلها، ينبغي إيلاء الإهتمام بالتقييم المقبل، وينبغي على المستشار أن يحدد الفترة المرجعية التي يتم خلالها جمع البيانات لإستخدامها للمقارنة بين الحلول الجديدة والقائمة حاليا. وعندما تبدأ خطة العمل، يمكن إجراء التقييم الأولي في العديد من الخطوات للقضاء على الأفكار والحد من عدد البدائل والتي عمل عليها كل من المستشار والعميل بالتفصيل. ومطلوب أيضا إجراء تقييم شامل عندما يختار العميل بديلا معينا.

هناك ملاحظات على معايير التقييم وقد تكون مفيدة، حيث يوجد حالات سهلة نسبيا كالإختيار بين ماكنتين أو ثلاثة (ومن مستويات مختلفة في التقنية والإنتاجية والصيانة والخدمة والسعر) وتستخدم لنفس العملية الإنتاجية. و هذه المعايير محدودة من حيث العدد والوصف الكمي، وخاصة إذا كانت سجلات الإنتاج جيدة بشكل معقول. وفي المقابل هناك حالات معقدة، مثل إعادة تنظيم رئيسية في شركة تصنيع، وشراء شركة أخرى أو استراتيجية جديدة للتسويق، والتي بدون نهاية. فقد يكون هناك عدة إحتمالات. وسيشارك بذلك الأفراد وتدابير التدريب، وهكذا. وفي هذه الحالات هناك بعض المعايير التي تحسب بشكل دقيق كالتكاليف والفوائد (وعلى سبيل المثال تكلفة التدريب اللازم). ومعايير أخرى لا يمكن حسابها بسهولة (مثل زيادة فعالية صنع القرار وما يتبعها ومسؤولية السلطة اللامركزية بالتسويق او مسائل سياسات الإنتاج، أو تحسين صورة الشركة بعد لإندماج مع اختيار شريك جيد).

وتسود الحالات التالية في المشورة حول قضايا الإدارة والأعمال التجارية:

- البدائل المثالية نادرة بكل المعايير، وفي معظم الحالات هناك حاجة للمقارنة بين النتائج الإيجابية والسلبية لعدة بدائل.
- عدد المعايير عالية: يتم دراسة معايير أساسية لكل البدائل، وهناك معايير أخرى يجب أن تكون قد درست.
- هناك بعض المعايير الهامة التي يصعب او من المستحيل تحديدها (لا سيما المعايير البيئية والإجتماعية والثقافية والسياسية).
- ينطوي التقييم على معايير مختلفة غير قابلة للمقارنة المباشرة (مثل المعايير المالية والسياسية)
- هناك عنصر ذاتي قوي في التقييم: قد يقرر شخص ما، مدى أهمية معايير مختلفة في حالة معينة، ويوجه التقييم باستخدام المعايير الناعمة، بالإضافة الى البيانات الثابتة.

وللتغلب على هذه الصعوبة الأخيرة، وزيادة عنصر الموضوعية في التقييم الذاتي، فقد بذلت محاولات مختلفة لإقتران القيم الرقمية مع السلم الوصفي. ويقوم المبدأ على استخدام مجموعة من الخبراء (من منظمة العميل والمؤسسة الإستشارية أو من مكان آخر) لوضع نقاط لكل معيار محدد. ومن ثم يستخدم بعد ذلك في نموذج التقييم. وعلى سبيل المثال يمكن إعتماد الجدول التالي في تقييم تحليل القرار:

تحسن رئيسي	=	10
تحسن مقبول	=	7
بعض التحسن	=	4
لا تغيير	=	1
بعض التدهور	=	2-
تدهور كبير	=	5-

وسيتم إختيار أسلوب التقييم المستخدم بناء على طبيعة وتعقيد الحالة المحددة. ويمكن أن يكون تحليلا بسيطا للتعادل، وتحليل الكلفة والعائد،و تحليل العائد على الإستثمار، وتقنية البرمجة الخطية، وتحليل القرار، او أي تقنية أخرى. أما توسيع نطاق الآثار الإجتماعية والبيئية للقرارات الإدارية، على النحو المذكور أعلاه، فسيكون من الصعب قياسه ومقارنته مع التكاليف الإقتصادية والمالية والفوائد. ورغم ذلك، فإن هناك عددا من التقنيات الآخذة في الإزدياد و التي تحاول أن تأخذ في الإعتبار هذه الجوانب في نماذج التقييم.

3.9 تقديم مقترحات العمل الى العميل

عندما يصل العمل الى نقطة او مرحلة تقديم مقترحات العمل وتقييم البدائل، فإن على المستشار أن ينظر في الوقت وفي الشكل الذي سيعرضها على العميل. ويعتمد هذا أساسا على نوع المشروع المنجز وعلاقات العمل الإدارية بين المستشار والعميل والموظفين المتخصصين.

وفي المهام الطويلة والمعقدة، والتي تنطوي على القضايا الإستراتيجية والإستثمارات المكلفة أو غيرها من الأمور، فإن موظفي العميل عادة ما يكونوا مهتمين ويبقون الإدارة العليا على علم بالتقدم المحقق. ويقدم المستشار تقارير تقدم عمل مرحلية ويسعى الى مزيد من التوجيه من العميل على عدة نقاط

خلال المهمة، وبالتالي فإن تقديم الإقتراحات النهائية لا يحقق أي شيء جديد تماما، حيث أن المعلومات الجوهرية متوفرة لدى العميل من التقارير السابقة وغيرها من الإتصالات، وأن ما قدم هو ملخص للموافقة عليه.

وفي حالات أخرى، فإن حالات تبليغ العميل الذي يتقدم على عرض المقترحات محدودة، وأن نطاق المهمة لا يتطلب إعداد تقارير أومناقشات لكل خطوة، أو في بعض المهام قد تؤثر على بعض المصالح الخاصة (مثل إعادة التنظيم)، ولا يرغب العميل في عقد لقاءات عديدة وتعميم المعلومات قبل تحديد ودراسة الحلول دراسة مستفيضة من قبل مجموعة إدارية مقيدة. وبالتالي قد تحتاج لتقديم عرض جيد الإعداد في المرحلة الأخيرة والتي يتم فيها نقل المعلومات الجديدة الى الناس.

التقديم

يفضل معظم المستشارين تقديم عرض شفوي مدعوما بأدلة مكتوبة، واستخدام الوسائل السمعية والبصرية لدعم القضية، ويجوز للمستشار أن يقدم شفويا ويقدم وثائق تترك مع العميل، على أن يعقب ذلك إجتماع آخر بعد أن يكون العميل قد اطلع على الإقتراح بمزيد من التفاصيل. وبدلا عن ذلك قد يفضل العميل أن يحصل على تقديم المقترح مكتوبا، ثم ترتيب موعد لتقديم العرض بعد قراءة المقترح.

والهدف من التقديم بطبيعة الحال هو للحصول على قبول العميل للتوصيات، وسوف تعتمد درجة الإقناع على عوامل كثيرة كالتحضير والبناء في التقديم. ويعقد إجتماع التقديم بين الفريق الإستشاري (بما في ذلك المشرف)، والعميل وأعضاء فريقه المختارين للحضور. وضابط الإتصال لدى العميل وغيرهم من الموظفين المختصين الذين لديهم دور هام للإضطلاع به. و سوف يكونوا على بينة من القضايا الرئيسية ومعرفة الكثير من التفاصيل في مشاركتهم في هذا المشروع.وعادة ما يتوقع أن يكونوا تماما في صالح التوصيات.وإذا لم يكونوا كذلك، ينبغي على المستشار أن يعرف وجهات نظرهم المختلفة أو تحفظاتهم، وعليه ان يشرح للعميل لماذا وضع هذه المقترحات على الرغم من الخلاف بين بعض موظفي العميل.

يجب أن يكون تقديم المستشار من خلال خطوات متسلسلة منطقية، ويبني الحالة للوصول الى التوصيات بطريقة فعالة، بحيث يكون تردد العميل ضعيفا أو معدوما في الموافقة عليها. ومن ناحية المستشار، فعليه أن لا يقدم العرض مالم يكن معتقدا بنسبة قبول عالية من العميل.

وينبغي أن لا يطغى على العرض المقدم لصانعي القرار في منظمة العميل التفاصيل التحليلية، أو محاولة إقناعهم بالتقنيات المتخصصة في المجال. ويجب فقط ان توصف التقنيات المستخدمة في التقييم. كما يجب أن تكون الصورة واضحة عن كل الحلول التي تم إختيارها من قبل المستشار ولها ما يبررها. وينبغي أن يكون المستشار صادقا تماما مع العميل وخصوصا عندما يشرح ما يلي:

- المخاطر التي تنطوي عليها (لم يستخدم هذا الحل أبدا من قبل، ومن الممكن أن يكون بعض الموظفين ضده، وقد يكون الإستثمار الحقيقي و / أو تكاليف التشغيل أعلى مما هو متوقعا).

- هناك حاجة أو شروط على العميل أن يوفرها ويديمها (الإنضباط في تسجيل البيانات الأولية، تحسين الصيانة، نقل بعض أعضاء الإدارة العليا).
- المهام التي لا يمكن أن تكتمل (البحث عن شركاء محتملين لا يمكن أن يغطي جميع البلدان، تجاهل بعض معايير التقييم لعدم وجود بيانات أو الوقت).
- الآفاق المستقبلية (لا يتوقع الحل المقترح أية تطورات في المستقبل مثل زيادة الطاقة الإنتاجية، أو التشغيل الآلي، ونقل الى الشركات التابعة، معايير حماية البيئة الأكثر صرامة).

واعتمادا على الظروف، والقبول من حيث المبدأ فقط في هذه المرحلة، قد يكون هناك نية متفق عليها، ولكن القرار النهائي قد يكون متوقفا على دراسة تفصيلية مكتوبة من قبل العميل، وعلى إجراء مشاورات مع أهم المساهمين أو على بناء على التوصيات التي سيتم شرحها وقبولها من قبل ممثلي الموظفين.

وعندما يكون هناك مزيد من العروض لممثلي الإتحادات التجارية وجمعيات الموظفين او مجموعات من المتعاملين، ويأخذ العميل دور الإقناع والتفاوض. كما يجب على المستشار تحت أي ظرف من الظروف إغتنام الفرصة بمفرده، وأن يكون مستعدا لدعم العميل ويساعد على تنظيم كل ما هو ضروري للحملة التوضيحية، وينصح بشدة ضد كل محاولة للحصول على أكثر من واحد في اللقاء العام.

خطط للتنفيذ

غالبا ما يكون بند مفقود من مقترحات العمل المقدمة للعملاء،: وهو الخطة الواقعية والمجدية لتنفيذ المقترحات، حيث يتلقى العميل صورة ثابتة، واصفا المشروع الجديد أو النظام كما يجب أن يراه عند تنفيذه. وهذا سيتطلب وقتا طويلا لتحقيق هذا الشرط المطلوب، والعديد من المسارات ستكون متاحة. وعلاوة على ذلك، فإن التخطيط لمراحل وانشطة وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ، يمكن أن تكشف عن مزيد من المشكلات والإحتياجات، مما يتيح للعرض المزيد من التحسين قبل تنفيذ الصيغة النهائية.

وبالتالي فإن إقتراح الإجراءات الفعالة لا تبين فقط عملية التنفيذ بل أيضا كيفية القيام بذلك. وينبغي أن يشمل العرض خطة التنفيذ المتفق عليها بين المستشار والعميل وبشكل شامل، وترك التفاصيل الى مرحلة لاحقة والتي تسبق مباشرة تنفيذ كل خطوة.

القرار

إن القرار النهائي لإختيار الحل وكيفية تطبيقه سيكون للعميل وليس للمستشار، ولا ينبغي ان يشعر العميل أنه يجب أن يتبع إختيار المستشار حتى لا يخل النظام بأكمله. فإذا شعر العميل أن النظام قد فرض عليه، فإنه لن يكون نشيطا خلال مرحلة التنفيذ وسينتهز أول فرصة لوضع اللوم على المستشار إذا سارت الأمور على غير ما تم توقعها.

إن قرار العميل على مقترح المستشار سيكون مرهونا بنفس المؤثرات لإتخاذ أي قرار إداري آخر. كما أن عدد القرارات الإدارية الهامة التي تحددها العاطفة بدلا من المعايير العقلانية مرتفعة بشكل مدهش.

وعلاوة على ذلك وخاصة إذا كانت خلفياتهم الثقافية ليست واحدة.

ومن الضروري أن يدرك المستشار التفضيلات الشخصية للعميل، والعوامل الثقافية وغيرها التي تؤثر على صناعة القرار في منظمة العميل. ويساعد هذا الوعي المستشار على تجنب المقترحات غير المقبولة لدى العميل، والإعتراف مرة أخرى أن الإستشارة هي أكثر بكثير من مجرد تقديم الحلول التقنية المثالية، بل تنطوي على كسب الثقة والتوضيح للعميل وموظفيه أنهم يتخذون قرارا رشيدا كإختياراتهم الشخصية.

ومن الممكن إن يكون القرار المتخذ بحق عرض المستشارهو آخر نقطة في هذه المهمة، وسواء إذا أراد العميل القيام بالعمل شخصيا، أواذا فضل العميل أن يشرك المستشار في عملية التنفيذ، فإن القرار المتخذ هو مقدمة الى الخطوة التالية.

---

1. رولينسون: التفكير الإبداعي والعصف الذهني (فارنبور، هامبشير، جارو، 1981)

1.See e.g. J.G. Raw linson: Creative thinking and brainstorming (Farnborough, Hampshire, Gower, 1981), and various publications by Edward de Bono.

2. دي بونو: التفكير الإبداعي: كتاب مدرسي للإبداع

2.E.do Bono: Lateral thinking: A textbook of creativity (Harmondsworth, Middlesex, Penguin, 1977).

3.الخيال التطبيقي / نيويورك أوسبورن

3.A.F. Osbom: Applied imagination (New York, Charles Scribner & Sons, 1957)

4. دي بونو: قبعات التفكير الست: نهج أساسي لإدارة الأعمال

4.E.de Bono: Six thinking hats: An essential approach to business management from the creator of lateral thinking (New York, Bowker, Ingram, 1987.

5. نادلر وهيبينو، إختراق التفكير: المبادىء السبعة لحل المشكلات الإبداعي.

5. See G. Nadler and S. Hibino: Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving (rochlin, CA, Prima Publishing , 1994).

6. كيف تحافظ على تدفق العصائر الإبداعية، في الإدارة الدولية

6.See R.L. Bencin: "How to keep creative juices flowing", in International Management (Sutton, Surrey) July 1983.

7. نادلر وهيبينو.مرجع سابق

7. See Nadler and Hibino, op.cit., Ch.6

الفصل العاشر 10
التنفيذ

إن التنفيذ هو المرحلة الرابعة من العملية الإستشارية، إنها تتويج للجهد المشترك بين المستشار والعميل، حيث أن الهدف الرئيسي للعملية الإستشارية هي تنفيذ التغييرات التي تؤدي الى التحسين من وجهة نظر العميل.

وتعتبر العملية الإستشارية غير مكتملة في حال عدم وجود التنفيذ. واذا لم يقبل العميل مقترحات المستشار في نهاية مرحلة تخطيط العمل، يدلل ذلك على أن إدارة المهمة ضعيفة من قبل الفريقين. واذا تعاون كل من المستشار والعميل تعاونا وثيقا خلال مرحلتي التشخيص وتخطيط العمل، فإن العميل لا يستطيع أن يرفض مقترحات المستشار كمخرجات للعمل المشترك. فإذا كان هناك شك حول التركيز على عمل المستشار خلال تخطيط العمل أو عن جدوى المقترحات التي بدأت في الظهور، فينبغي إتخاذ التدابير التصحيحية فورا دون الإنتظار الى الإنتهاء من وضع الصيغة النهائية للمقترحات.

وقد يحصل أن لا يجد المستشار حلا لمشكلة العميل، ومن الممكن أنه عندما صيغت المشكلة لم يتم وضع حل لها. (وعلى سبيل المثال وضع هدف طموح وغير واقعي). أو ممكن ان يكتشف الحل في مرحلة مبكرة ويتم إعادة توجيه المقترحات، وعليه ستأتي خطة العمل واقعية ومتوافقة مع المشكله التي حددت ثانية.

وعلى كل من المستشار والعميل أن يحددا ما تعنيه كلمتي التنفيذ والنتائج في مرحلة التخطيط للمهمة والتفاوض على العقد، فإذا عمل المستشار على تطوير والمساعدة في استحداث نظام معلومات خاص بالشركة، مثلا، فيجب الاتفاق على العمليات التي يجب اكمالها وما هو المقياس الذي يجب تحقيقه قبل وضع النظام للتنفيذ بشكل تام. كذلك يجب تحديد ما هو المقصود بالتنفيذ في خطة برنامج التعلم لزيادة قدرات المشاركين، والموافقة على الإقتراحات القادمة التي سيتم تطويرها في خطة تعليم الفريق أو استكمال كافة المقاييس المقترحة. وبيان ما هو المقصود بمادة التعليم المقدمة من المستشار – الحقيبة التدريبية الجاهزة للإستخدام الفوري من قبل العميل في برامج التدريب الداخلية، او تفصيل الإطار العام للمحتويات ودليل المدرب والمتدربين، وطلب مزيد من التطوير والتكيف.

وقد يكون من الصعب التوصل الى اتفاق إذا كان المشروع معقد جدا، مثل إعادة هيكلة العمل أو عملية التحول التي ينظر الى استكمالها. حيث أن الفشل في توضيح هذه الأمور في وقت مبكر هو سبب تكرار سوء الفهم بين المستشارين وعملائهم.

والإتجاه العام في الإستشارات هو اشراك المستشارين في تنفيذ مسؤولياتهم لتحقيق النتائج، وجعل أجورهم تعتمد على النتائج، وبالتالي فإنهم سينظرون الى عملية التنفيذ وادارته كعنصر حاسم في العملية الإستشارية.

1.10 دور المستشار في التنفيذ

لماذا يجب أن يشارك المستشار

لقد أعطينا بعض التبريرات في الفصل الأول لمشاركة المستشار في مرحلة تنفيذ المهمة، وسنحاول الحديث بالموضوع ثانية نظرا لأهميته.

إن المسؤولية المطلقة لمرحلة التنفيذ هي للعميل وليس للمستشار، وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويضعها موضع التنفيذ. وهو بالطبع أكثر من ذلك، وكلما ازداد تعقيد المهمة ارتفعت صعوبة التنفيذ كمرحلتي التشخيص والتخطيط للعمل. وأن المشروع الذي قدمه المستشار هو نموذج للأوضاع في المستقبل والعلاقات. فإذا افترضنا ان العميل قد سلك سلوكا معينا مع المستشار وكان هناك ظروف بيئية وأخرى تؤثر على منظمة العميل. فإن المستشار يمكن أن يقدم أخطاء في تطوير النموذج، وبالإضافة الى ذلك فإن ظروفا عديدة قد تتغير بعد تقديم المقترح المقبول للعميل، على المستشار في هذه الحالة أن يشارك في مسؤولية التنفيذ مع العميل للتغلب على هذه الصعوبات.

ولا ينبغي أبدا أن تكون مشاركة المستشار في التنفيذ أقل من المتوقع، بل ينبغي أن تدرس بدقة وتناقش مع العميل كلما يجري تصميم للمشروع، كما يتعين على كل من المستشار والعميل أن يعطيا مناقشتهما في هذه المشاركة أهمية ويطرحان البدائل المختلفة.

لا ينبغي مشاركة المستشار بالتنفيذ في الحالات التالية:

- إذا كانت المشكلة واضحة نسبيا، ولا يوجد أية صعوبات في التنفيذ، أو صعوبات متوقعة.
- إذا كانت المشكلة مفهومة بالنسبة للعميل، وان العمل المشترك مع المستشار أثناء مرحلتي التشخيص والتخطيط للعمل أوضح قدرته على تنفيذ الحلول المقترحة دون مزيد من المساعدة.

ويمكن أن يكون العميل مترددا في مشاركة المستشار في التنفيذ لأسباب مالية. وبحلول نهاية مرحلة التخطيط تكون تكلفة المهمة عالية، وأن الميزانية قد استنفذت. أو يمكن أن يشعر المدير الذي وافق على العقد، بالتكاليف الإضافية في حال إشراك المستشار في التنفيذ، والتي يمكن أن يتجنبها. وهنا فإن المناقشة الصريحة بينهما ستكون مفيدة، ويمكن للمستشار أن يعيد الهيكلة المالية للمهمة بشكل إقتصادي مقابل توفير موارد بشرية من طرف العميل لتشارك في التنفيذ.

العثور على ترتيب مناسب

إن عدم اشراك المستشار في مرحلة التنفيذ، غالبا ما تعكس عدم وجود الخيال والمرونة سواء بين المستشار أو العميل. وشعور العميل بالقلق على تكاليف المهمة والوقت اللازم لها قد تكون أقوى من الشعور بضرورة بقاء المستشار لفترة طويلة جدا. ويمكن الإستعانة بالترتيبات التالية لضمان مشاركة المستشار ودون فرض رسوم عالية على العميل:

- أن يتم تقليل عدد الفريق الإستشاري المقيم في موقع العميل بالتدريج خلال تنفيذ المهمة.
- إبقاء مستشار واحد لدى العميل خلال مرحلة التنفيذ، يقدم النصيحة ويجلب خبراء إضافيين كلما لزم ذلك.
- يتعامل الخبير عند المهمات الصعبة في التنفيذ فقط، ويترك باقي مهمة التنفيذ للعميل.
- يقوم المستشار بعمل زيارات دورية للعميل، أو عند فترات محددة ليتحقق من تقدم العمل ويقدم التوجيهات اللازمة.
- يتدخل المستشار فقط عند طلب العميل ذلك.

ومن الواضح أنه ليس كل مؤسسة استشارية تستطيع أن تعرض كل هذه البدائل. ومن الممكن أن تكون المؤسسات الكبيرة أكثر مرونة. أما المستشار الفرد فيمكنه أن يعمل مع العميل الجديد كلما دعاه للمساعدة في مرحلة التنفيذ. وقد تقتضي الضرورة تحذير العميل الجديد بأن المستشار لم يعد متفرغا تماما كما في المهمة السابقة، وعليه سيجد نفسه خارج المهمة.

ويتعين على مختلف الترتيبات المذكورة أعلاه أخذها بعين الإعتبار بغض النظر عن الرسوم المتفق عليها (أنظر البند 4.30). فإذا كان الإتفاق على دفع مبلغ مقطوع، أو دفع رسوم الطوارىء ' سيخصص المستشار وقته في التنفيذ وذلك عند إحتساب الرسوم الكلية المطلوبة. وستكون الدفعة الأخيرة عند الإنتهاء من مرحلة التنفيذ، وموافقة العميل على النتائج المتحققة.

وبالإضافة الى تحديد النتيجة النهائية للمشروع، فإن خطة المهمة والعقد يجب أن يكون دقيقا في تحديد الأدوار التي سيلعبها كل من المستشار والعميل خلال مرحلة التنفيذ بقدر الإمكان. وإذا لم يكن ذلك، فسيكون من الصعب تحديد مسؤولية التنفيذ. وقد يخرج المستشار من لعب دوره في مساعدة منظمة العميل خلال مرحلة التنفيذ، بالمعنى الدقيق للمصطلح، مع مختلف المهام التي ينطوي عليها تشغيل النظام الجديد.

2.10 التخطيط ومتابعة التنفيذ

ينبغي أن تكون مجموعة المقترحات المقدمة للتنفيذ جزءا من خطة العمل المقدمة للعميل، كما ذكر في البند 3.9. كما ينبغي وضع برنامج عمل تفصيلي قبل البدء بالتنفيذ.

الخطوات الواجب إتخاذها

إن تخطيط حملة لإدخال طريقة جديدة أو نظام يشابه فوائد التخطيط الشبكي أو تقنيات الرسوم البيانية. وعند إختيار يوم التنفيذ، سيكون أكثر تحديدا إذا خطط له بهذه الطريقة. وسيكون من السهل

تقدير الوقت اللازم للحصول على المعدات وتصميم الإجراءات التفصيلية. وعندما يكون تحرك مادي كبير كمتطلب مصنع جديد، أو تخطيط مكتب عام، سيكون وضع سلسلة متتابعة من الخطوات التفصيلية ضروريا. وعندما يكون "العمل كالمعتاد" خلال هذا التحرك، فإن الإعتراف بالإضطرابات القصيرة أحيانا يجب أن تكون على الجدول الزمني، وكذلك حملة حادة لذلك وخلال فترة الإغلاق السنوي. وعندما يتم ذلك، يجب إعلام جميع الموظفين بما سوف يجدونه عند عودتهم للعمل وذلك لتجنب بعض أيام من الفوضى.

تحديد مسؤوليات وضوابط رقابية جديدة

سيتولد نتيجة التنفيذ مهام وعلاقات جديدة، خلال الغاء تلك القديمة. فإذا التزم الافراد والاطراف المشاركة يجب ان نحدد ادوارهم. وسيكون وضع بعض المواصفات الخاصة مفيدا لوضع برنامج تدريبي ووضع ضوابط لمراقبة التنفيذ.

وعلاوة على ذلك، فإنه يجب تعريف أداة الضبط وقياس نتائج المهام الفردية والعمليات والخطوات في برنامج التنفيذ، وهذا أمر أساسي في عملية الرقابة.

مدة وتسارع التنفيذ

هناك عوامل تقنية مختلفة سيكون لها تأثير على وتيرة ومدة التنفيذ. ومبدئيا، يجب أن يهدف المستشار الى وضع الجدول الزمني للتنفيذ حسب مصلحة العميل.(وعلى سبيل المثال التسريع بإنجاز الطاقة التشغيلية الجديدة قدر الإمكان، أو لتجنب الحالات التي من الصعب التعامل معها من قبل العميل، أو إستخدام نظم المعلومات القديمة والجديدة في آن واحد).

إن الجدوى المرغوبة لوتيرة التغيير (أنظر الفصل 4) هو معيار هام. وقد يكون من الضروري الحصول على إلتزام ودعم عدد من الأفراد، والذين يشكلون نوعا من الكتلة الحرجة. وقد تكون هناك حاجة الى قدر كبير من الوقت والجهد لإنشاء هذه الكتلة الحرجة، وعندما تحقق وجودها سيتم التعجيل بالعملية برمتها. هذه هي جوانب هامة من إستراتيجية التغيير المخطط لها.

هناك حاجة ضرورية للتجارب والإختبارات في العديد من المشاريع، وكذلك هناك حاجة لمراجعة النتائج الأولية او الجزئية من قبل العميل. وسيكون من الخطأ عدم إعطاء الوقت الكافي لهذه الأنشطة. وقد يشعر المستشار الذي وضع الجدول الزمني بأن العميل سيقدم له تغذية راجعة فورية في أي لحظة، وغالبا ما تكون غير مجدية.

ادخال (تضمين) المرونة وسيناريوهات الطوارىء

كلما كانت المهمة أكثر تعقيدا وابتكارا، فإن برنامج العمل سيحتاج الى تعديل عدة مرات خلال مرحلة التنفيذ، وعملية المراقبة ستثبت ذلك، ومع ذلك، فإن التعديلات ستكون هي الأسهل إذا بنيت بعض المرونة داخلها. كما يجب ان لا تتم جدولة إنهاء المهمة في اللحظة الأخيرة (أي عندما يكون الوقت لتشغيل النظام الجديد)، ويجب إبقاء بعض الوقت للتعديل النهائي. ويمكن أن ينطبق الشيء نفسه

على تخصيص الموارد وتوفير المزيد من المساعدة من قبل المستشار خلال التنفيذ.

تفصيل الإجراءات

عندما يتم الإتفاق على اتباع منهجية جديدة، فلا بد من إعداد دليل لكافة الإجراءات المتبعة. وتشمل كافة النماذج لإعادة التنظيم، بغض النظر عن جوانبها الوظيفية أو المتداخلة، وكافة تعليمات العمل المطلوبة للنظم الجديدة وكيفية تشغيلها. وعادة ما يتم تصميم جديد للإستخدام المكتبي. وقد يقوم المستشار بذلك شخصيا، أو قد يعتمد جزئيا أو كلياعلى بعض من النظام الخاص به.

مراقبة التنفيذ

عندما يكون التنفيذ على وشك أن يبدأ، يجب على المستشار ان يتحقق من أن جميع الشروط قد تم تحقيقها، وأن المتطلبات المسبقة أصبحت جاهزة.

وبمجرد البدء بتشغيل النظام الجديد، وبعد مرور قليل من الوقت، ينبغي على المستشار أن يكون جاهزا للإجابة على أي استعلام ومساعدة موظفي العميل في حل أي مشكلة قد تظهر. وهذا بقدر ما هو تقنيات تكتيكية، إلا أن أوجه القصور الصغيرة وسوء الفهم الذي قد يحصل عند وضع نظام جديد للتشغيل، سيصبح كبيرا إذا لم يتم التعامل معه في الحال. وفي هذه الحالة فإن المستشار قد يكون أكثر دراية تقنية وخبرة من العميل.

وليس من غير المألوف لصناع القرار وبما فيهم المستشار، أن يمر بتجربة غير مريحة، و أن يكون هناك تفكير لاحق مرة واحدة وقد تم إتخاذ القرار ووضع موضع التنفيذ. وتعرف هذه الظاهرة بالتنافر المعرفي. وعادة ما ينفق صناع القرار الكثير من الوقت والتركيز على فوائد النظام الجديد ومساوىء النظام الحالي، قبل التوصل الى القرار. وبمجرد التوصل الى القرار وتبدأ عملية التنفيذ وتظهر المشاكل الأولى، فإن قدرا كبيرا من الوقت يكون قد أنفق على مراجعة مزايا النظام السابق أو نظاما بديلا وتعرب التعليقات عن عيوب النظام الجديد الذي يجري تنفيذه.

إن الإعتراف بالجاهزية، والتي تتطلب موهبة كبيرة لدراسة وضع النظام القائم، وأسس التحقيقات والنتائج التي تم الحصول عليها كنظام جديد وفعالية أكبر.والذي يتطلب أيضا شجاعة كبيرة للمضي قدما في تنفيذ الخطة الجديدة عندما تنشأ مشاكل في المراحل المبكرة، (كما هو الحال عادة). وعندما يحدث ذلك، فإن المستشار سيعمل جيدا ويحقق الحد الأقصى: "خذ وقتك في تخطيط عملك، ثم خذ الوقت لتعمل خطتك".

ينبغي على المستشار وبالإشتراك مع العميل، أن يقوم بالتقييمات الدورية والمتكررة والخاصة بتقدم مرحلة التنفيذ. ويجب إعطاء اهتمام الى وتيرة التنفيذ والنتائج وعلى نطاق واسع (وعلى سبيل المثال إذا كانت التغييرات في تصميم المنشآت وتنظيم دائرة الإنتاج التي تعمل حسب الجدول الزمني، وعما إذا كان انتاج وتسليم أي منتج جديد حسب الوعد). كما ينبغي أيضا عمل التعديلات اللازمة على الجدول الزمني أو المنهجية المتبعة أو حتى التصميم الأصلي للمخطط الجديد بطريقة منظمة لتجنب القرارات التي تؤدي الى حالة من الذعر.

ويؤثر سلوك المستشار في هذه المرحلة على مواقف العميل وموظفيه من أجل التنفيذ. ويجب أن ينظر الى المستشار باعتباره زميلا متحمسا ويشعر بالمشاركة الكاملة والتعاون المسؤول، ولديه رؤية لما ينبغي أن يتحقق، والقادر على شرح أدوار ومسؤوليات غيرهم من العاملين بالمشروع.

3.10 تدريب وتطوير موظفي العميل

رأينا في الفصلين الأول والثاني الإرتباط المنطقي والطبيعي بين الإستشارات والتدريب. حيث لديهما نفس الهدف في نهاية المطاف - من أجل تحسين الأداء التنظيمي والنتائج – ويدعم كل منهما الآخر. وتتطلب معظم المهمات التطويرية الى تطوير وتدريب موظفي العميل في برنامج العمل. وقد تأخذ كل مهمة أشكال وأحجام متنوعة سوف تختلف من حالة الى أخرى.

تطوير فريق التعاون

ولعل الأكثر اثارة للإهتمام والكفاءة، هو طريقة تطوير موظفي العميل من خلال نقل المعرفة خلال التعاون المباشر مع المستشار أثناء تنفيذ المهمة، على الرغم من الطابع الرسمي على الأقل. وقد يكون المدير المالك مهتم شخصيا في التطوير بالمشاريع الصغيرة، أما في المنظمات الأخرى فنرى بعض المديرين وضابط الإتصال وغيرهم من أعضاء الفريق هم المسؤولون عن المشروع ويعملون بالإشتراك مع المستشار. ويأخذ المستشار الجيد كل فرصة متاحة ليس فقط لإستخدام موظفي العميل لأعمال روتينية (مثل جمع البيانات)، ولكن وعلى نحو متزايد لمشاركتهم في العمليات الأكثر تعقيدا، ومطالبين بمهارات وخبرات محددة،وتعلم محفز. وبما أن هذه فرصة ممتازة للتعلم، فإنه ينبغي على الأشخاص الموهوبين مع فرص التنمية الجيدة أن يقوموا بتنفيذ المهمة، و ليس هؤلاء الأشخاص الذين يمكن أن يكونوا في مأمن عن تنفيذ واجباتهم العادية أثناء فترة تنفيذ المهمة.

وعلى المديرين في المناصب العليا أيضا أن يتعلموا من المهمة، إذا عرف المستشار كيف يتواصل معهم، وإذا كانوا حريصين على معرفة ما هو عمل المستشار وأساليبه. وهذا هو السبب وراء إهتمام كبار المديرين الذين يجدون المستشار الجيد للتفاعل معه في كثير من الأحيان بدلا من الإجتماع الرسمي في بداية المشروع وقراءة التقرير في نهاية المهمة.

التدريب على أساليب وتقنيات جديدة

إن العنصر المشترك في المهام الإستشارية هو تدريب موظفي العميل على تقنيات جديدة، والتعامل مع مخاوف هؤلاء الموظفين الذين يشاركون في إستخدام هذه التقنيات (مثل قياس الوقت، رقابة الجودة إحصائيا، التكاليف المعيارية). ويمكن تدريب عدد من الأشخاص من خلال تحديد دقيق لبرنامج التدريب المقرر والذي تسبق التنفيذ، ويمكن أن يستمر خلال مراحلها الأولى، وهناك عدد من الأساليب الممكنة مثل:

- التدريب على رأس العمل من قبل المستشار.
- تدريب المدربين في الشركات من قبل المستشار.
- تدريب المجموعات التجريبية والتي ستقوم بتدريب بقية الموظفين الأعضاء.
- عقد دورات تدريبية رسمية داخل الشركة (والتي يقدمها المستشار، ومن قبل خبراء متخصصون

يجلبهم المستشار لهذا الغرض. أو عن طريق المدربين الداخليين للمنظمة).

- مشاركة الموظفين في برامج تدريبية خارجية مختارة.
- برامج التقدير للذين لا يشاركون مباشرة ولكن ينبغي أن يكونوا على علم.

تطوير الموظفين في المهام المعقدة

يعالج المستشار المشاكل الأكثر تعقيدا وتطورا، والأكثر صعوبة هو تنظيم وتصميم الدورات التدريبية ذات الصلة وتطوير الموظفين. وهذا هو الحال، وعلى سبيل المثال، في المهام التي تهدف الى تغييرات رئيسية، مثل إعادة تنظيم واسعة النطاق، وإعادة الهيكلة، او تغييرات مهمة في المنتج واستراتيجيات السوق، أو إنشاء مصنع جديد، وبما في ذلك تركيب نظام إدارة جديد، بالإضافة الى تدريب خاص في مجال التقنيات الجديدة التي قد تكون مطلوبة، وهناك ما يدعو الى بذل جهود التنمية الجماعية لإحداث تغييرات جوهرية في مفاهيم الإدارة والإستراتيجيات والإتصالات والأساليب.

في هذه الحالات، لا بد من استكمال التدريب على اساليب العمل والنظم من خلال البرامج التي تهدف الى تغيير السلوك. وقد تشمل هذه الحلقات الدراسية ومجموعات العمل، وحلقات النقاش، وفرق المشاريع الخاصة وعمل مشروع على حدى، وتبادل الأدوار، وتقديم المشورة من قبل المستشار والمدربين في المصنع، وهلم جرا..وكانت قد وصفت بعض هذه التقنيات في الفصل الرابع.

وهناك ميزة هامة أخرى للتدريب المقدم في إطار التشاور، وهي أنه يولد الإهتمام لمزيد من التدريب والتطوير الذاتي. وتعمل الإدارة السليمة على تحفيز وتعزيز هذا الإهتمام، والذي قد يكون في الواقع مساهمة دائمة لمعظم المهام الإستشارية الكبيرة.

4.10 بعض الإرشادات التكتيكية لإدخال التغييرات في أساليب العمل

سنلخص في هذا البند بعض الإرشادات التطبيقية بخصوص كيفية تطبيق أساليب عمل جديدة، ومساعدة الناس على السيطرة عليها من دون صعوبات كبيرة. وهنا مرة أخرى، فإن الغرض من هذه الإرشادات هو ليس لتقديم وصفات عالمية لتطبيقها على أي وضع، ولكن لتنبيه المستشار الى ما قد يحدث، والى اي اتجاه يقترح للبحث عن العلاج. وينبغي قراءة هذه الإرشادات التي تتبع بالتعاون مع الفصل الرابع.

التكتيك 1: الطريقة الأفضل

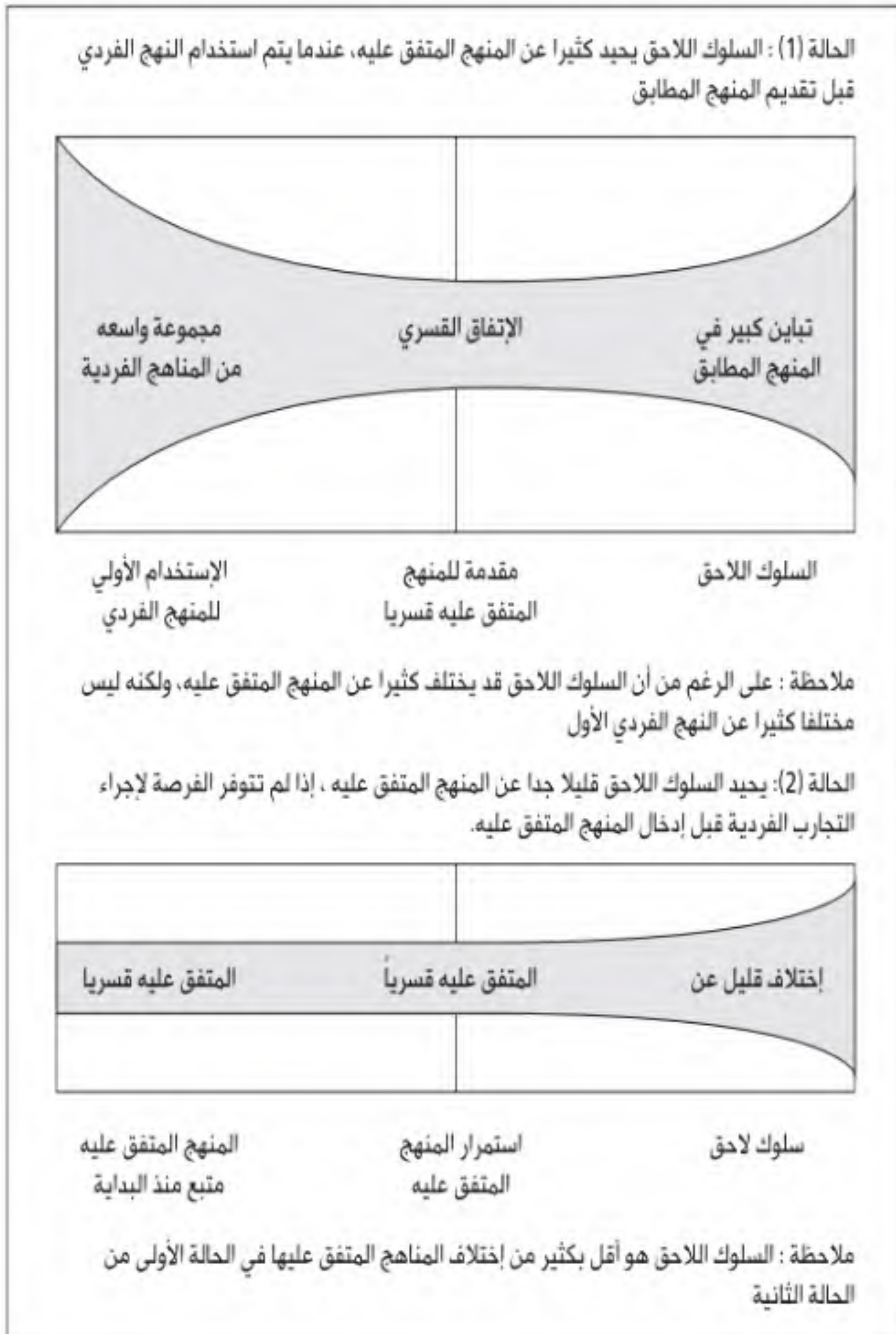
لقد ذكر في الفصل الرابع أن عملية التغيير تنطوي على (1) تحديد التغيير، و (2) إستيعاب التغيير بغض النظر عما إذا كانت هذه المراحل تحدث بتسلسل أو في نفس الوقت.والنقطة الأساسية هو أنها تتطلب الإلتزام، و المشاركة من قبل الشخص الذي يقوم بالتغيير. كما يجب إختبار التغيير من قبل الفرد الذي ينتقل من التحديد العام الى التحديد الخاص.

ولذلك ينبغي أن يشارك الناس المعنيون بعملية التغيير في أقرب وقت ممكن، بحيث يمكن تغطية هذين العنصرين الحيويين بشكل شامل. ومع ذلك يتم تقديم مذكرة تحذير قوية بشأن كيفية

المشاركة التي يجب تحقيقها. وبصرف النظر عن حضور الإجتماعات أو جلسات العصف الذهني لأغراض محددة (مثل بناء بنك معلومات للأفكار الخلاقة من أجل حل المشكلات)، فإنه يتعين على الأفراد أن لا يتم البدء بتشغيل الأساليب الجديدة الخاصة بهم لأداء مهام إلا اذا كانت الفكرة للتطوير هي أفضل طريقة للإستخدام العام. وقد أظهرت الدراسات أنه حيث يتم تشجيع الأفراد على إعتماد منهجيات خاصة بهم وأفضل الطرق أو فرض الحل الذي تمت الموافقة عليه في وقت لاحق، وسوف يبدي هؤلاء الناس بعض موافقتهم على المقترح الجديد، ولكن باتباعهم طريقتهم الخاصة سيبقون على إنحراف مهم عن الطريقة التي تمت الموافقة عليها.

ومع ذلك، حيث تقدم المجموعات الحل الأمثل أو المنهجية الموافق عليها في المقام الأول، فإن الأفراد بعد ذلك سيختلفون معنويا في تنفيذ الإجراءات المحددة.وتظهر هذه النتائج بيانيا بالشكل 1.10.

الشكل 1.10 مقارنة بين الأداء النهائي عند الإستخدام الفردي مقابل المناهج الأولية المطابقة



في الحالة (1) النتيجة النهائية هي أن الأفراد ينفذون بطريقة مختلفة كثيرا عن الأسلوب المعتمد، وان لم يكن تماما، كما تختلف على نطاق واسع خلال التجارب الأولية. وهناك بعض الميل نحو المعيار. وفي الحالة (2) هناك تباين في الأداء اللاحق وأقل بكثير من المعايير المعتمدة، حيث لم تتح الفرصة للأفراد للتدريب على اتباع حالة أخرى غير الموافق عليها.

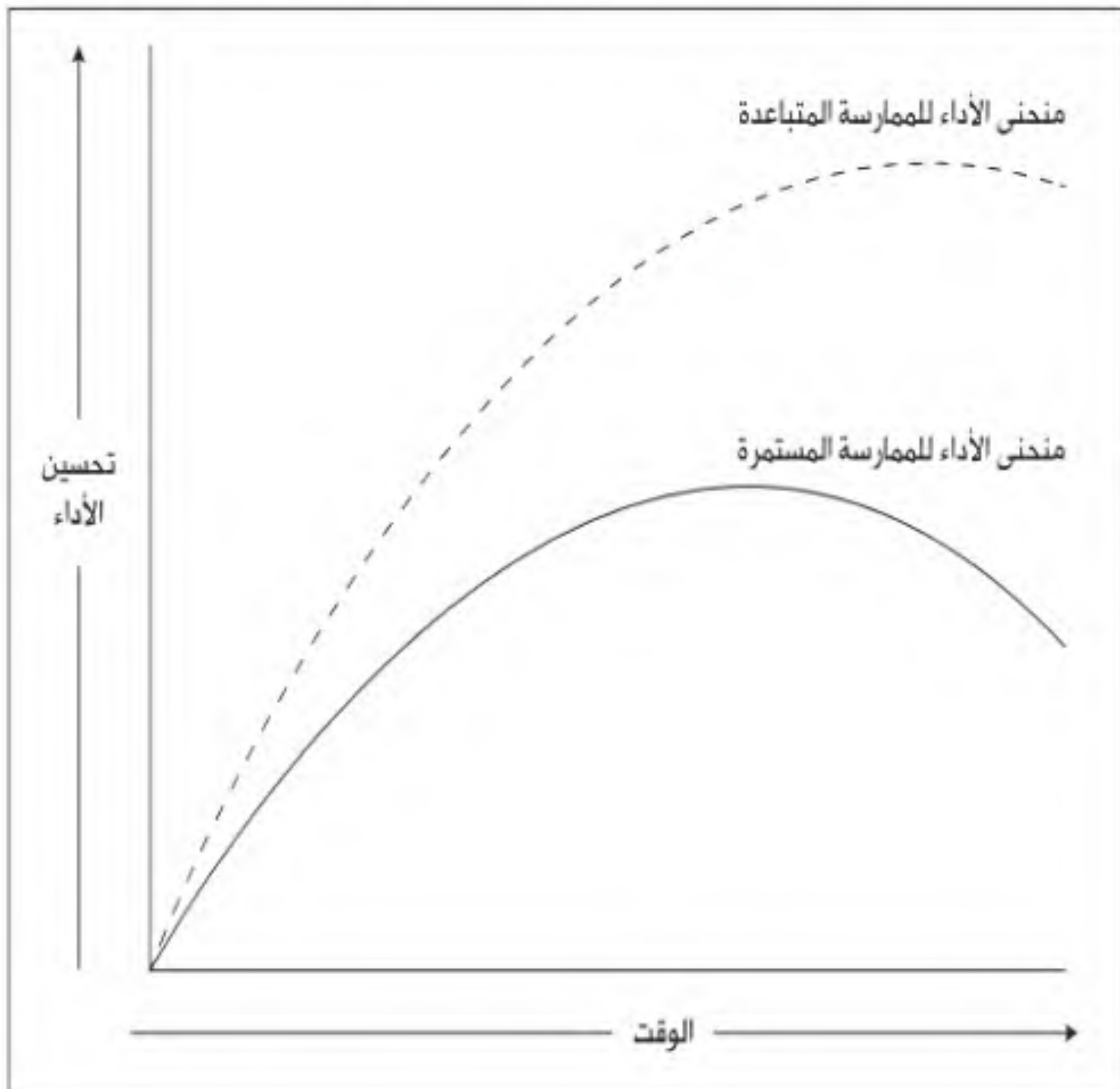
وهكذا، كلما كان ذلك ممكنا، ينبغي على المستشار أن يحاول إدخال الأسلوب الذي تمت الموافقة عليه من قبل المجموعة الكاملة في خطة التطبيق، ويمكن أن تظل الفروق الفردية بالحد الأدنى (وفي كثير من الأحيان، ونتيجة لضغوط المجموعة العادية، بالإضافة الى أنه لا توجد فرصة لتطوير المناهج الفردية المقدمة).

التكتيك 2: الممارسة المتباعدة

يحدث التحسن في الأداء بسرعة كبيرة، وبمزيد من التعمق، ويستمر الإصلاح لفترة أطول (أي أن انقراض واضمحلال المنحنى يكون أطول) إذا تم إدخال الأساليب الجديدة في فترات قصيرة نسبيا، مع توفير فترة راحة وليس حشد تطبيقات مستمرة.

وقد لوحظ تحسن عام في الأداء حيث يتم العمل بتكتيك "السرعة وفي غالب الأحيان" "بالمقارنة مع نظام التطبيق المستمر" وهو مبين في الشكل 2.10. أي عند استخدام منهج الممارسة المتباعدة وتتم مقارنة النتائج مع تلك التي حشدت العمل المستمر لنفس الفترة.

الشكل 2.10 مقارنة بين الممارسة المتباعدة مع استمرارية الممارسة من حيث الأداء



- يكون التحسين أسرع عند استخدام الممارسة المتباعدة، ويكون منحنى الأداء أكثر وضوحا.
- يكون التحسين أكبر عند استخدام الممارسة المتباعدة، ويكون منحنى الأداء أعلى.
- يستمر التحسين لفترة أطول، ويكون منحنى الإضمحلال أو الإنقراض ضحلا.

وغالبا ما يتم الحصول على منحنيات الأداء هذه حيث يمكن قياس التحسن في المهارات نتيجة للممارسة أو البروفة. وبالتالي ينصح المستشار أيضا الى النظر في إعتماد التغيير تدريجيا باستخدام دورات قصيرة نسبيا بدلا من الإعتماد على مدخل تدريبي واحد عظيم

التكتيك 3: البروفة أو التمرين

يتم تحسين النتائج مع الممارسة المتباعدة واشراك المهارة، شريطة ان يتم اتباع الإجراءات التصحيحية بالطبع، وكما هو واضح في الشكل 2.10، فإن الأداء يستمر في التحسين مع الممارسة حتى تصل الى السقف أو الهضبة. والممارسة المستمرة مطلوبة للحفاظ على هذا المستوى من الأداء. كما تؤدي الممارسة الثابتة في النهاية الى حالة تعرف باسم الإفراط في التعلم، والذي ينتج عنه إجراءات روتينية وردود فعل تلقائية.

ويجب على المستشار توفير التدريب الصحيح والتمرين على التطبيق (البروفة)، عند إدخال مناهج جديدة.

التكتيك 4: الإنتقال من المعلوم الى المجهول

هناك أدلة كثيرة على أن لنقل المعرفة والمهارة تأثير سلبي او ايجابي على إكتساب مهارة جديدة.

وكما ذكر سابقا، فإن المستشار عادة ما يواجه في البداية الحاجة الى "مرحلة الإفراج"، والمصممة بهدف كسر العادات القديمة. والمدهش كما يبدو، لتسهيل عملية التعلم الجديدة والتي تكون أكثر فعالية لجعل المتعلم.

"قلقا" أكثر منه "مرتاحا" لأن المستشار سيعمد الى البحث عن المعلومات لإنقاص مستوى القلق. في الوضع المريح يكون المتعلم في حالة البحث عن المعلومات أكثر إطالة، لتعزيز العادات القديمة بدلا من البحث عن مناهج جديدة.

ويمكن للمستشار أن يستخدم جهاز مثير للإنتباة من خلال إظهار أن الإجراءات "المعروفة" لم تعد ملائمة للأغراض الحالية. واذا انتقلنا مباشرة الى إدخال أساليب بدون كسر الممارسات المعمول بها، فإن هناك خطر نقل كبير من الآثار السلبية التي تحدث.

وعند إدخال منهج جديد تماما، فقد يكون هناك بعض الفائدة في بنائه الداخلي في الإجراء الصحيح الموجود. وباختصار فانه عند إدخال التغيير، فإن الحركة تكون من المعلوم الى المجهول.

التكتيك 5: وضع أهداف مرتفعة ولكن واقعية

وفقا ل إس. دبليو. جيليرمان S.W. Gellerman، فإن وضع اهداف مرتفهة او زيادة عن الحاجة مرغوب فيه عندما يتم تصميم الأهداف 2. كان يعني أنه يجب وضع الأهداف بحيث تكون أعلى قليلا مما هو متوقع عادة. ويدعم هذه الفكرة د. سي. ماكليلاند D.C. McClelland ويضيف أن الأهداف يجب أن تكون واقعية وليست من "السهل جدا" ولا من "المستحيل"، ولكن ذوي الخبرة يشعرون بالإنجاز عندما تتحقق [3].

وهناك أدلة كثيرة تبين أن التوقعات العالية تكون مقرونة بالثقة الحقيقية في شخص مرموق في المؤسسة، وفي كثير من الأحيان يؤدي الى رفع مستوى الأداء والإنتاجية. - وهذا الأثر يصبح تراكميا- وتحسين الأداء الفردي يشجع المستشار على تحمل المزيد من المسؤولية، وخلق فرص أكبر لتحقيق النمو والتنمية. وعلى العكس، فقد يؤدي انخفاض التوقعات الى انخفاض الأداء والنتائج المتدنية بدورها تؤدي الى فقدان المصداقية وانعدام الثقة والشكوك.

وعند إدخال التغيير، فإن الخبير الإستشاري لا يضمن أن جميع المشاركين قد فهموا ما يعنيه من حيث الأهداف، ويجب أن تكون الأهداف:

- كمية (قابلة للقياس من الناحية العددية).
- نوعية (قابلة للوصف المحدد).
- محددة بفترة زمنية (مراجعة تاريخ البدء وتوقع تاريخ النهاية).

ومن المهم أن نحدد بشكل صحيح ما هو الوقت اللازم لتحقيق الهدف. لأن سلوك وعادات العمل تأخذ وقتا طويلا للتشكيل ويجب أن يتاح الوقت لإستبدالها بأخرى جديدة، ما لم يكن هناك حاجة ظاهرة مثيرة لإحداث تغيير فوري، وقد تستغرق العملية وقتا أطول من الوقت المتوقع أصلا.

التكتيك 6: إحترام القدرة الإستيعابية

يختلف الناس إختلافا كبيرا في قدرتهم على إستيعاب المعلومات الجديدة، وقدرتهم على الإضطلاع بأنشطة جديدة.ويقول كثير من الكتاب أن هناك أكبر عدد ممكن من "وحدات المعلومات" التي يمكن للفرد أن يستوعبها ويمارسها في أي وقت. وفي هذا الصدد يشير ج. دبليو ميلر G.W. Miller الى "سحر الرقم 7 زائد أو ناقص 2" (تسمح الإختلافات في القدرات الفردية)4. من خلال تقليل مدخلات المعلومات الى الحد الأدنى من الجدول (اي خمسة)، ويستطيع المستشار أن يتجنب إثقال كاهل أي من الحضور، على الرغم من أنه قد يسبب قدرا من نفاذ الصبر بين من هم الأكثر تقبلا.

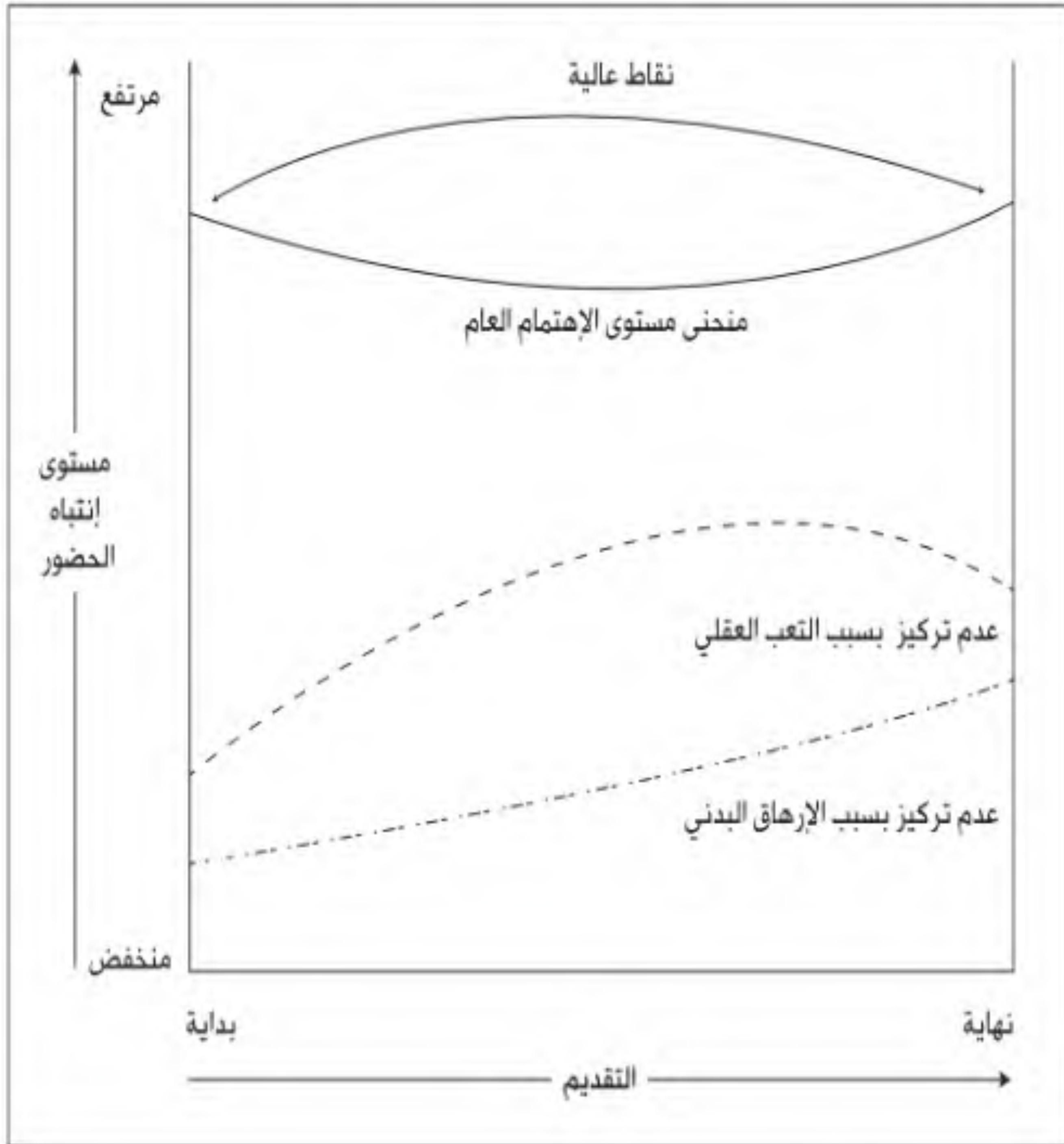
ويمكن أن تقدم المعلومات أولا بشكل كلي، ثم تقسم الى وحدات للدراسة الأكثر تفصيلا، أو يمكن بناؤها بالتدريج عن طريق تجميع الأجزاء الفردية. وستعتمد الطريقة المختارة على طبيعة المشكلة، ومكونات الجمهور، وتفضيلات المستشار الشخصية.

وخلال مراحل التقديم والختام لدورة المعلومات، سيكون مهما تقديم ملخص شامل للعرض. وهناك ما

يدعم فكرة أن انتباه الجمهور يبلغ أعلى مستوياته تقريبا عند بدء جلسة عمل ويعود للصعود مرة أخرى قبل فترة وجيزة من نهاية الجلسة.

ففي بداية العرض يكون هناك على الأرجح حداثة للقيمة أوالمعلومة، والتي تبدأ في تبديد التعب البدني والعقلي، وقبل فترة وجيزة من الإستنتاج، ومع ذلك فإن مستوى الإهتمام سيزداد مرة أخرى ' اذ تبدأ توقعات الحضور نهاية هذا النشاط، وبدء وحدة جديدة. ويوضح الشكل 3.10 ارتفاع تركيز هذه النقاط.

3.10 توضيح عام للنقاط العالية في مستوى إنتباه الجمهور (العينة)



التكتيك 7: تقديم الأدلة وردود الفعل

إن الإقناع اللفظي بطبيعته غير مستقر، ويجب دعمه بالحقائق الثابتة. حيث أن الأعمال تتكلم بصوت مرتفع اكثر من الأقوال. وعلى المستشار أن يحتفظ بسجلات لجميع التحسينات في الأداء، وتقديم الدعم لعملية التغيير. وعلى سبيل المثال، وعلى الرغم من أن أرقام الإنتاج اليومي قد ينخفض مباشرة بعد عملية التغيير، فمن الممكن تناقص الأخطاء ومعدلات الحوادث بصورة واضحة في الوقت نفسه.

إن النجاح في إدخال التغيير يتطلب تقديم معلومات التغذية الراجعة المناسبة للسماح للقائمين على عملية التغيير للضبط حسب الضرورة. وعلى المستشار أن يقوم بالمراجعة ويستعرض التقارير والدورات، ليس لمجرد تقديم دفعة معنوية كبيرة، بل إن ذلك شرطا للرقابة والتصحيح.

5.10 صيانة ومراقبة التطبيق الجديد

إذا كان الهدف من النظام الجديد هو البقاء على قيد الحياة وتحقيق المزيد من الفوائد والمنافع التي تضاهي كلفة النظام، فإنه لا بد من حمايته ضد عدد من المخاطر الطبيعية. حيث أن المعايير والنظم والإجراءات عرضة للتلف من خلال الإهمال كما هي الآلات، وكما هو معلوم قد ينخفض أداء الماكنات الى الصفر. ويجب أن تتم الصيانة والمراقبة أثناء وجود المستشار في منظمة العميل كما يجب أن تستمر بعد رحيله عنها.

التراجع

إن الصيانه والمراقبة هما عوامل الوقاية من التراجع، والذي يمكن حدوثه طالما أن الناس يتذكرون ما كانوا يفعلون قبل التغيير. والتراجع ليس دائما سلبيا. وقد ينهار نظام جديد بسبب مشاكل في نظام الكمبيوتر، أو المعدات واللوازم.. وغيرها. ويمكن أن يستمر العمل فقط إذا عمل الناس شيء آخر، والشيء الأكثر طبيعية هو العودة الى النظام القديم إذا كان ذلك لا يزال ممكنا. بينما يكون المستشار قد نصح جميع الأشخاص بعدم وقف العمل بالنظام القديم حتى ينتهي من وضع النظام الجديد واستبداله تماما. ويجب على المستشار أيضا التأكد من أنه من المستحيل العودة الى النظام القديم بعد تشغيل والموافقة على النظام الجديد. وسوف تعتمد هذه الطريقة، كما هو الحال دائما، على وظيفة المهمة وطبيعة المشكلة، ونبين أدناه بعض الأمثلة:

العمل المكتبي / الورقي، عندما يتم تصميم إجراء عمل باستخدام نماذج ووثائق جديدة، ينبغي إتلاف المخزون من الأشكال القديمة للنموذج، وينبغي وضع مسؤول عن حفظ مخزون النماذج الجديدة، والتوقيع على أوامر الطباعة. وينبغي على كاتب الشراء أن لا يمرر الأوامر الموقعة على أي شخص آخر.

الملفات، عندما يصبح نظام الملفات الجديد قيد التشغيل، ينبغي أن تكون الملفات القديمة قد أغلقت، وأدخلت محتوياتها على الملفات الجديدة وانتقلت إما الى الحفظ أو الإتلاف. وتجنب أي تكرار لحفظ ملفات متوازية.

معايير العمل، إن الإبقاء على معايير العمل في المصانع يتطلب اليقظة. والعمل في ظل المعايير أسهل من العمل بغير المعايير. وأي أسلوب عمل خارج مواصفات المنتج، لن يكون ممكنا باستخدام النماذج القياسية والوثائق. وهذا لا يعني أن الخروج من المواصفات غير مسموح به بتاتا. ولكن عندما توجد المعايير فسيكون العمل من تلقاء الذات.

الرسومات، في مكاتب الرسم الهندسي، فإنه ليس من السهل عمل رسومات جديدة لجزء ما بالمقارنة مع رسومات موجودة ومستخدمة. فإذا تغير الرسم بشكل دائم، فإنه يجب تعقب جميع الطبعات القديمة وإتلافها. ومن شأن النظام الرقابي الجيد أن يمنع طباعة أية وثائق غير متداولة وغير مصرح بها في أي وقت.

وكل هذه التدابير بالطبع هي تدابير وقائية، وفي حال عدم وجودها، فإن البديل غالبا هو حل مؤقت لا يمنع من تكرار حدوث المشكلة.

ويتعين مواجهة مشاكل التردي في أي شركة. فعندما قررت شركة جنرال الكتريك (GE) البدء بتطبيق تكنولوجيا الإنترنت لعملياتها التجارية وعلى نطاق واسع،" فإن أكبر عقبة واجهتها ليست التكنولوجيا، بل هي الثقافة. مبيعات الموظفين وشعورهم بالقلق من فقدانهم لوظائفهم، أدت الى تقديم مكافآت لمساعدة العملاء على استخدام مواقع شركة جنرال الكتريك لتقديم الطلبات. وكان على المديرين أن يراقبوا بعناية أخطاء العاملين الذين يستخدمون مسارات متوازية (الهاتف على سبيل المثال، أو المشي الى المتجر) لتقديم الطلب الى المورد أو ترتيب سفر. وتغلق بعض المكاتب كافة غرف بريدها ما عدا يوم واحد في الأسبوع وذلك لمنع الموظفين من استخدام البريد العادي.[5]

إجراءات الرقابة

إن نظام الرقابة لا يعني ايقاف الصيانة بالمعنى الضيق. وبعد مرور بعض الوقت، فإن أي جزء من إعادة التنظيم سيبدأ المعاناة من القدم، وقد يؤثر أي شيئ آخر على المنظمة ليجعل منها أقل وأقل ملاءمة، كما قد يختفي الهدف الذي صممت من أجله المنظومة، وقد تضيع وسائل السيطرة وفرص التعديل والتطوير تمشيا مع الظروف المتغيرة.

غير أنه، من السهل مراقبة تطرف في حد ذاته لتصبح المنظمة مفتونة بتقنية أخرى، ويحتاج المستشار لتحديد النقاط الرئيسية التي تؤدي الى ظهور انحراف كبير واختيار الأوقات التي أريد لها. ومن غير الضروري عمل التحقق من كل شيء وكل يوم.

إن المعيار هو عادة كم من الوقت يلزم لإحداث شيء خطير إذا لم يتم الفحص والتدقيق. وهناك حاجة للمزيد من التدقيق المتكرر والفوري بعد حدوث تغيير في وقت لاحق وعندما يتم التوصل الى مستوى جيد من الإستقرار.

أما في المجالات المالية، فإن التدقيق هو جزء من الرقابة على الميزانية، والتي غالبا ما تمثل حساسية المواقف المطلوبة. ويمكن أن يبنى تدقيق أداء العمل حسب الأجور الأسبوعية أو تحليل الإنتاج. كما قد تكون ضوابط الجرد وفقا لفئات رئيسية من المتاجر.

تقبل شركات الأعمال التدقيق السنوي على الدفاتر المحاسبية كمسألة ضرورية بالطبع، ولكن قد ننسى ان المراجعة الدورية الداخلية للمنظمة وللأساليب الإدارية ضرورية على حد سواء. وبغض النظر عن تلك الضمانات التي سبق ذكرها تفصيلا. والمراجعة الدورية هي الطريقة الوحيدة للتحقق من النظام برمته. ولا يجوز اقتصار المراجعة على الأهداف الكلية والتي ما زالت تتحقق، أو ما زالت نفسها. والفشل في عمل المراجعة هذه يتيح تآكل العمل الجيد ويحد من الإستفادة من نتائجه بمرور الوقت.

ويعتبر دوران الموظفين مصدر خطر. فإذا كان الموظفون غير مطلعين بشكل كاف، فإن لديهم الخيار الطبيعي العمل بما يعتقدونه مناسبا. ويمكن للمنظمة ان تسعى لتحقيق أهدافها المختلفة وتعرض عادات عمل مختلفة. إن عددا من أوجه القصور التي واجهت المستشار في منظمة العميل قد يكون

مؤشرا على الإهمال المعتاد. فإذا لم تتغير مواقف العميل الأساسية في الرقابة، فإن عمل المستشار لن يؤدي إلى نتائج أفضل.

المزيد من التحسينات

وعلى العكس، قد يكون من غير الواقعي ومن غير الصحيح ان نفترض أن مقترحات المستشار كاملة تماما وانها تدوم أو تخدم لفترة طويلة، وسيكون هناك حاجة لمزيد من التغييرات مستقبلا. ومن الممكن ان يتم اقتراح التحسينات من المدراء المتخصصين والعاملين في النظام الجديد. وكذلك من قبل العميل والمستشار أو من قبل مهنيين آخرين يعملون لنفس العميل. وتصبح التحسينات ممكنة وضرورية بسبب التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات والتغييرات الأخرى التي لا يمكن إدراكها في سياق المهمة الحالية. وكأي اقتراح فإن التحسينات ستصبح ضرورية في فترة قصيرة، وفي وقت أقرب بكثير مما يتصور المستشار عند تقديم الخطة الجديدة للعميل.

وسوف تكون هناك تحسينات، يمكن قبولها بسهولة، ويعمل بها أثناء مرحلة التنفيذ. وتحسينات أخرى تم اختيارها و لا تصلح للتطبيق حاليا، ولكن قد يكون من المفيد تسجيلها والاحتفاظ بها وأخذها بالإعتبار في المستقبل. تذكر مبدأ (الحل التالي) والذي تمت مناقشته في الفصل التاسع. لا يوجد اي نقطة تهدف الى اقتراح او تحديد الحل النهائي لمشاكل العميل. ونحن نعلم جيدا ان التغيير هو الثابت الوحيد في عصرنا. وأن أفضل الحلول ستصبح ضرورية وممكنة في المستقبل.

1.في الحالة الأخيرة، لا بد من التذكير بأن موردي هذه النظم لديهم مصلحة في بيع القرطاسية والحزم القياسية والتي لا تتناسب مع حالة معينة بشكل جيد.

1.In the latter event , it has to be remembered that suppliers of such systems have a vested interest in selling stationary and that standard packages may not fit the given situation very well.

2. جيلرمان: الإدارة بالدافعية (نيويورك، جمعية الإدارة الأمريكية ن1969)

2.S.W.Gellerman: Management by motivation (New York, American Management Assotiation,1969).

3. ماكلاند وونتر، تحفيز الإنجازات الإقتصادية، نيويورك، المطبعة الحرة، 1969)

3.D.C.McClelland and D.G.Winter: Motivating economic achievement (New York, The Free Press,1969)

4. ميلر "الرقم السحري سبعة، زائد أو ناقص إثنين في مراجعة النفس" المجلد 63، رقم 2، آذار 1956

4.G.W.Miller,: "The magic number seven, plus or minus two" in Psychological Review, Vol.63, No. 2 Mar.1956.

5."بينما ولش ينتظر" في مجلة الإيكونومست، أيار 2001 ص 86-85

5."While Welch waited.in the Economist, 19 May 2001, pp. 85-86.

11 الفصل الحادي عشر
الإنهاء

الإنهاء هو المرحلة الخامسة والأخيرة للعملية الإستشارية. حيث أن كل مهمة او مشروع له نهاية طالما قد تم تحقيق الهدف ولم يعد العميل بحاجة لمساعدة المستشار.

ليس كافيا تنفيذ المهمة بطريقة مهنية، بل يجب أيضا أن يتم فك الإرتباط بطريقة مهنية تماما: فلا بد من إختيار صحيح للتوقيت والشكل وتسوية جميع الإلتزامات بأسلوب يؤدي إلى الرضا والإرتياح المتبادل بين العميل والمستشار.

يتحمل المستشار المسؤولية الرئيسية لأي مقترح يتعلق بأي مرحلة وبأي وسيلة يتم بها الإنسحاب.

من منظمة العميل، ويجب أن يضع في الإعتبار عدم تأكد العميل من أفضل لحظة لإنهاء المشروع، وخاصة إذا أدى وجود المستشار ومساهمته الى تحسينات هامة بشكل واضح، وأصبح العميل يبحث عن المشورة في الأمور الهامة. وسيشعر العميل بالأمان في حال استمرار تواجد المستشار واستعداده لتقديم المساعدة في أي مشاكل جديدة قد تنشأ، الأمر الذي قد ينجم عنه ان نجعل العميل يعتمد كثيرا على المستشار.

وينطبق الإنهاء على عنصرين متساويين بالأهمية في العملية الإستشارية: المهمة التي جلب المستشار من أجلها، والعلاقة بين المستشار والعميل.

أولا، إنسحاب المستشار يعني أن المهمة التي شارك بها:

- إنها انتهت.. أو
- إنها ستتوقف..أو
- سيتم تنفيذها، ولكن بدون مساعدة من المستشار.

وفي حال اتخاذ قرار إنهاء المهمة، فإنه يجب على كل من العميل والمستشار أن يكونا واضحين

ويحددا أي من الأمور الثلاثة أعلاه ينطبق على الحالة. ويجب ان لا يكون أي غموض حول هذا الموضوع. كما أنه لا فائدة لأحد من العمل إذا كان المستشار مقتنعا بأنه قدم عملا جيدا، بينما ينتظر العميل لحظة خروج المستشار من أجل وقف المشروع. وبالتالي، يجب أن يكون كل من المستشار والعميل متفقين معا على مدى نجاح المهمة، أو فشلها، أو فيما إذا كانت النتيجة بين بين.

ثانيا، إن انسحاب المستشار ينهي العلاقة بين المستشار والعميل. إن البيئة والطريقة التي تم بها التوقف عن هذه العلاقة ستؤثر على دافعية العميل لإستكمال المشروع، وموقفه المستقبلي للتعامل مع المنظمة الإستشارية. وهنا أيضا لا ينبغي أن يتم انهاء المهمة بمشاعر مختلطة وعدم التأكد. ومن الناحية المثالية، يجب أن يكون هناك ارتياح من الجانبين حول العلاقة التي كانت سائدة أثناء تنفيذ المهمة. وينبغي أن يكون العميل على قناعة بأنه حاصل على مستشار جيد وأنه سيعود إليه مرة أخرى بكل سرور. كما ينبغي على المستشار أن يشعر بأنه موثوق ومحترم، ويمكن أن يعمل مرة أخرى مع نفس العميل وستكون هذه تجربة أخرى محفزة. وللعلاقة بعد مالي أيضا، وعلى طرفي العلاقة أن يشعرا بأن الأتعاب المدفوعة متناسبة مع الخدمات المهنية المقدمة.

ويعلق المستشارون المهنيون أهمية كبيرة على الطريقة التي تتم فيها إنهاء المهمة. كما أن الإنطباع الأخير مهم للغاية. وأن الأداء الممتاز في نهاية المهمة سيترك الباب مفتوحا للعمل معا في المستقبل. حيث أن تكرار العمل مهم بالنسبة للمستشارين الإداريين، ويتوفر فقط لاولئك الذين لا يزال أداؤهم لا تشوبه شائبة حتى النهاية في كل مهمة.

1.11 وقت الإنسحاب

من الصعب في كثير من الأحيان أن يتم إختيار اللحظة المناسبة للإنسحاب، ولكن من الخطأ إتخاذ قرار قد يفسد العلاقة الجيدة، ويعرض نجاح المشروع للخطر.

التخطيط للإنسحاب

يجوز إنهاء بعض المهام في وقت مبكر جدا، وعلى سبيل المثال إذا:

- لا يمكن إكمال عمل المستشار في المشروع.
- مبالغة العميل في تقدير قدرته على الإنتهاء من المشروع، دون تدريب كاف له.
- لا تسمح ميزانية العميل بإكمال المشروع.
- المستشار في عجلة من أمره لبدء مهمة أخرى.

وهناك حالات كثيرة تنتهي فيها المهمات بعد الوقت المقرر لانتهائها. ويحصل ذلك إذا:

- ينفذ المستشار مشروعا صعبا من الناحية الفنية، ولم يتأكد من أن العميل قد تدرب بشكل كاف على تنفيذه.
- هناك تعريف غامض للعمل، ويتم إكتشاف مشاكل جديدة أثناء تنفيذ المهمة.
- يحاول المستشار البقاء لفترة أطول من اللازم.

ولتجنب هذه الحالات، ينبغي أن تناقش عملية الإنسحاب في الوقت المناسب من العملية الإستشارية، وعندما يقدم المستشار دورة المهمة بأكملها الى العميل. كما يجب أن يحدد العقد الإستشاري متى وتحت أي ظروف ستنتهي المهمة، وكما سبق ذكره، فإن الخيارات كثيرة. فقد تنتهي المهمة بعد مرحلة التشخيص، أو بعد التخطيط للعمل، أو في مرحلة ما أثناء التنفيذ، أو عند إكتمال المهمة وتحقيق النتائج المتفق عليها.

وقد يكون من الصعب تحديد اللحظة المناسبة لإنتهاء المهمة عند توقيع العقد الإستشاري. حيث يكون من المستحيل التنبؤ بكيفية التنفيذ والتقدم بالعمل في هذه المرحلة المبكرة، ومدى تعمق مشاركة موظفي العميل في المهمة، وما هي المشكلات الجديدة التي سوف تظهر أو سيتم إكتشافها خلال تنفيذ المهمة.

ولهذا السبب' فمن المستحسن أن تتم عملية مراجعة لخطة عمل المهمة في نقاط حرجة خلال التنفيذ، وفي كل مراجعة، ينبغي الإستفسار عن المدة التي يجب أن يبقى فيها المستشار، وما هي الأمور المطلوب القيام بها قبل الإنتهاء من المهمة.

الإنسحاب التدريجي

يكون الإنسحاب التدريجي في كثير من الحالات، هو أفضل ترتيب ممكن من وجهتي نظر كل من المستشار والعميل. (أنظر البند 1.10).

مراقبة إشارات الإنسحاب

إشارات الإنسحاب، كما يسميها بعض المستشارين، تبين أن العميل يريد إنهاء المهمة. ويمكن أن تكون علنية جدا، أو خفية وغير مباشرة. فقد يبدأ العميل في تقليل فرص إتاحة الإجتماعات مع المستشار، أو قد يشير العميل بطريقة أخرى أن وقتا طويلا قد انفق على المشروع. ومن الضروري أن يستعد المستشار لمثل هذه الإشارات. وهذا لا يعني بالضرورة أن يحمل المستشار حقائبه ويرحل تاركا المهمة، اذا كان مقتنعا ان هناك عمل لا بد من إنجازه. كما يجب أن يناقش هذه النقطة بصراحة مع العميل.

عدم البقاء أبدا أكثر من اللازم

إذا اقتنع العميل بأنه قادر على أن يستمر بالعمل لوحده، فينبغي على المستشار أن لا يصر أبدا على البقاء لفترة أطول، حتى لو كان لا يشارك العميل رأيه. وبعد كل هذا، فإن الذي يدفع هو الذي صاحب الأمر والنهي، والعميل طبعا هو الذي يدفع للمستشار.

إن البقاء لفترة أطول عما هو ضروري وغير مهني، يضر بصورة المستشار. وللأسف، كما وصف أحد الممارسين للمهنة: "تنمو بعض الإستشارات كالفطريات في داخل العميل، ويستمر بإيجاد مجالات جديدة ليست في الإتفاق الأصلي ويبقى على ما هو عليه، إمتصاص الدم من شخص حتى نجد أحدا يوقفه ويقول: كفاية، مشورتكم رائعه، ولكن تم الحصول على أكثر من اللازم"[1].

2.11 التقييم

يعتبر التقييم أهم جزء من مرحلة الإنهاء في أي عملية إستشارية. وبدون التقييم فإنه يستحيل تقييم ما إذا كانت المهمة قد حققت أهدافها، وأن النتائج التي تم الحصول عليها تبرر الموارد التي تم استخدامها. ولا يستطيع كل من العميل والمستشار استخلاص الدروس المستفادة إذا لم يكن هناك تقييم.

وهناك العديد من المهمات لم تقيم أبدا، أو ان تقييمها كان سطحيا وبفائدة هامشية. وهذا بسبب الصعوبات الكامنة في تقييم التغيير في المنظمات والنظم البشرية. كما أن عددا كبيرا من العوامل المؤثرة على هذه الأنظمة تؤخذ بعين الإعتبار، وقد يكون من الصعب عزلها عن التغيير بعد تدخل العملية الإستشارية. وعلى سبيل المثال إذا كان الغرض من المهمة هو زيادة الإنتاج، فلا يمكن أن يكون زيادة الإنتاج كأمر مفروغ منه، و أنه حصل في نهاية المهمة بسبب التدخل الإستشاري فقط، وقد تكون هذه الزيادة جزئيا أو كليا بسبب عوامل أخرى، وبالإضافة الى ذلك، قد يكون من الصعب قياس وتحديد و وصف وتقييم بعض التغييرات.

ويمكن أن يكون التقييم الجزء الأكثر حساسية في علاقة المستشار والعميل، وقد تكون الأكثر راحة في حال تجنبه، وخاصة إذا كان العميل غير مسرور من أداء المستشار، و من غير المرجح أنهما سيتعاونان مرة أخرى، كما قد تلعب الأسباب المالية دورا في ذلك، حتى ممارسة أبسط تقييم سيكلف الوقت والمال، وقد يفضل العميل توفير هذا المال، لأنها لا تستخدم في تطوير شيء جديد.

من الذي ينبغي أن يقيم

وكما هو الحال في العملية الإستشارية برمتها، فإن التقييم الفعال يتطلب التعاون. ويحتاج كل من العميل والمستشار الى ضرورة معرفة ما إذا حققت المهمة أهدافها، ويمكن وصفها بأنها قصة نجاح.

ولدى العميل بالطبع معايير خاصة لمصالحه ووجهة نظره. فهو لا يقيم المهمة فقط بل يقيم المستشار وأدائه أيضا. فإذا كان الأمر يتعلق بالعميل من أجل الحصول على أداء أفضل في المرة القادمة، فإنه سيقوم أيضا بالتقييم الذاتي، ويقيم أداءه التقني والإداري بالتعاون مع المستشار،ورصد التقدم المتحقق من المهمة، وبنفس الطريقة، ينبغي على المستشار أن يقيم أداءه.

كم من الوقت سيأخذ هذا العمل المشترك، وما هي المعلومات التي سيتم تبادلها هي مسألة ثقة وحكم بينهما، وفي المهمة التي يتم فيها بذل جهد حقيقي تعاوني، فإن التقييم عادة ما يكون بناء، ولكن لا يستطيع أحد أن يجبر العميل والمستشار أن يتشاركوا في الإستنتاجات من خلال تقييمهم.

وفي بعض الحالات قد يكون التقييم من طرف ثالث مستقل، كشرط للبنك أو المؤسسة التي تقدم تمويلا للمهمة. وقد يكون التقييم المستقل هو أفضل وسيلة لمنع الصراعات والتقاضي عندما لا يتفق كل من العميل والمستشار على كمية ونوعية النتائج التي تحققت وكان شرط دفع الرسوم مرتبط بالنتائج.

وسوف يركز التقييم على عاملين أساسيين للمهمة: الفوائد التي حصل عليها العميل و العملية الإستشارية.

تقييم الفوائد التي تعود على العميل

إن أسباب تقييم فوائد المهمة تتحدث عن نفسها، حيث تحدد الفوائد التغيير الذي تحقق، والتغيير الذي يجب أن يرى على أنه تحسن، كقيمة مضافة جديدة الى العميل. وتقيم الفوائد أساسا بالمقارنة بين الوضع الحالي والوضع قبل المهمة. وهذه هي الطريقة الوحيدة الممكنة اذا كان التقييم في تصميم المهمة، أي في تحديد النتائج المراد تحقيقها، ومعايير القياس لتقييمها.

ويسعى التقييم لتحديد الإجابات عن الأسئلة التالية:

- هل حققت المهمة أغراضها؟
- ما هي النتائج والفوائد المحددة التي تحققت وعادت الى العميل؟
- ما هي النتائج المتوقعة ولا يمكن تحقيقها؟
- هل حققت المهمة بعض النتائج غير المتوقعة والتكميلية؟

يوجد في مهام الإستشارات الإدارية النموذجية ستة أنواع من النتائج أو الفوائد:

- قدرات جديدة.
- نظم جديدة.
- علاقات جديدة.
- فرص جديدة.
- سلوك جديد.
- أداء جديد.

قدرات جديدة. هذه هي المهارات الجديدة التي حصل عليها العميل: يمكن أن تكون مهارة التشخيص وغيرها من مهارات حل المشكلات، ومهارات الإتصال ومهارات إدارة التغيير، أو مهارات تقنية أو إدارية في مجالات معينة تأثرت بالمهمة الإستشارية (وعلى سبيل المثال، ايجاد وسائل جديدة لزيادة التمويل للأعمال التجارية). قدرات عميل جديد في خدمة عملاء ذات أهمية خاصة (مثل القدرة على تقديم منتجات و خدمات جديدة أو تلبية لمعايير الجودة في بلدان جديدة). وتشمل القدرات الجديدة أيضا صفات مثل زيادة قدرة العميل على إتخاذ إجراءات، والإبداع و روح المبادرة، والقدرة على الإبتكار، والحساسية تجاه قضايا البيئة. وباختصار، ينبغي أن يكون المستشار قد نقل المعرفة الى العميل، وأصبح لدى العميل أكثر كفاءة وأكثر إستقلالية في صنع القرار.

نظم جديدة. تساعد العديد من المهمات على ادخال التغييرات في أنظمة معينة، مثل: إدارة المعلومات، والتسويق، ووالإنتاج وادارة الجودة، وكذلك تعيين موظفين جدد وتقييم الأداء، والصيانة الوقائية. ويمكن إعتبار هذه الأنظمة مخرجات ونتائج المهمة، أو من الممكن أن تصبح نتائج تشغيلية.

علاقات جديدة. قد تكون المهمة قد ساعدت في إقامة أعمال تجارية جديدة وعلاقات أخرى ضرورية لأعمال العميل المستقبلية، مثل تحالفات استراتيجية جديدة، وترتيبات تعاقد من الباطن، واتحادات لتنفيذ مشاريع بناء، أو اتفاقيات بشأن وضع المعايير.

فرص جديدة. وتتعلق هذه الفرص بجوانب مختلفة من أعمال العميل، وقد تكون الإستشارة قد حددت أسواق جديدة محتملة، أو مصادر رخيصة للمواد الخام، أو استكشاف تكنولوجيا جديدة، أو إكتساب أراضي ومباني جديدة..وهلم جرا.

سلوك جديد. ينطبق مصطلح تغيير السلوك أساسا على العلاقات الشخصية (على سبيل المثال، بين المديرين ومرؤوسيهم، أو التعاون بين فرق من إدارتين مختلفتين). ومع ذلك فإنه يشمل أيضا السلوك الفردي في حالات العمل (على سبيل المثال إذا كان العامل يستخدم جهاز السلامة أم لا، وكيفية تعامل موظفي المبيعات مع العملاء، أو ما إذا كان المدير العام يوقف تأجيل إتخاذ قرارات أليمة).

أداء جديد. ويتم تحقيق أداء جديد إذا كانت التغييرات في المجالات الخمسة المذكورة أعلاه قد أحدثت تحسينات في المؤشرات الإقتصادية والمالية والإجتماعية أو غيرها من مقاييس الأداء المستخدمة. ويمكن ملاحظة هذه التغييرات على مستوى الأفراد (في محطة العمل)، وعلى مستوى الوحدات (ورشة عمل، فريق، مجموعة، المصنع، أو دائرة) أو على مستوى التنظيم (المؤسسة أو الوكالة أو الوزارة).

إن تحسين الأداء هو الهدف الأسمى، ويجب استخدامه لتقييم النتائج وإظهار الفوائد كلما كان ذلك ممكنا. ويمكن أن نجد أن الإستشارة قد تحسن القدرات من ناحية أكاديمية أو نظرية بدون تحسين الأداء فعلا الأمر الذي يعد ترفا من الناحية المالية. ومع ذلك، فإن تغيير الأداء لا يستخدم لتقييم النتائج (وعلى سبيل المثال قدرات جديدة وضعت وفرص جديدة حددت، ولكن العميل أجل تطبيق التدابير التي من شأنها جلب الأداء المتفوق). وأيضا، وفي ظل ظروف معينة، إن تحسين أعمال العميل وقدراته الإدارية يمكن أن ينظر اليها بأهمية أكبر وتحتاج لمدى طويل، وأكثر من التحسين الفوري في الأداء الإقتصادي والمالي.

فوائد الأجل القصير والأجل الطويل

قد يكون من الضروري في بعض المهمات التمييز والمقارنة بين الفوائد قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وفي حال الحصول على فوائد رائعة في الأجل القصير، يمكن أن يؤدي الى تجاهل الآفاق المستقبلية واحتياجات الأعمال، ويمكن أن يتحقق على حساب مصالح العميل في الأمد الطويل. وعلى العكس، في حال التركيز على فوائد الأجل الطويل، فستكون المنافع في الأجل القصير متواضعة أو غير موجودة، وينبغي على العميل أن يبقي في الإعتبار دائما الآفاق المستقبلية للعمل والنتائج طويلة الأمد قبل كل شيء.

تقييم العملية الإستشارية

يعتمد تقييم العملية الإستشارية على إفتراض أن فعالية العملية تؤثر تأثيرا قويا على نتائج المهمة.

وتهدف هذه الإعتبارات للمهمات الى إحداث تغييرات سلوكية قبل كل شيء: فإذا أصبح في منظمة العميل أنوع جديدة من السلوك والعمليات (كنتائج)، فينبغي على المستشار أن يختار ويقترح للعميل أسلوب العملية الإستشارية وطريقة التدخل (العملية)، والتي يمكن أن تنتج العملية المرجوة. وعلى سبيل المثال فمن غير المرجح أن يتحقق تغيير حقيقي في قدرات العميل لحل المشكلات من خلال محاضرة يقدمها المستشار أو توزيع مذكرة فنية حول حل المشكلات واتخاذ القرارات.

إن علاقة المستشار – العميل وطريقة التدخل تتطور أثناء تنفيذ المهمة، ويمكن استخدام أساليب مختلفة، ويمكن أن تكون هذه العملية أكثر أو أقل تعاونية وتشاركية، وكذلك أكثر أو أقل فعالية. ويجب أن يكشف التقييم عن هذا، كما أن الأبعاد الرئيسية لتقييم العملية الإستشارية هي كالتالي:

تصميم المهمة (العقد). من المفيد أن تبدأ عن طريق فحص بداية العلاقة. وينبغي طرح الإسئلة التالية:

- كيف وعلى يد من كان في حاجة للإستشارات؟
- كيف تم إختيار المستشار؟ وما هي المعايير والإجراءات المستخدمة؟
- هل كان الغرض من الإستشارة واضحا؟ هل كان محدودا للغاية أو غامضا؟
- هل كان تصميم المهمة واضحا، واقعيا وملائما لإحتياجات العميل وظروف معينة؟
- هل كان التحديد الأصلي للأغراض والأهداف والنتائج والمدخلات يوفر إطارا جيدا وموجها لخطة المهمة؟ وكانت الأهداف تطالب بما فيه الكفاية وليست مستحيلة؟ هل كان تحديد النتائج المتوقعة واضحة ومفصلة ودقيقة؟
- هل كان الأسلوب الإستشاري محددا بشكل صحيح، ومناقشا ومفهوما؟ وهل تم إطلاع الناس منذ البداية على أدوارهم ومسؤولياتهم؟

كمية ونوعية المدخلات. وبالإضافة الى تقييم المدخلات المحددة أصلا و المطلوبة في خطة العمل، فإن التقييم يجب أن يفحص المدخلات التي تم توفيرها من قبل كل من المستشار والعميل والأسئلة الرئيسية هي:

- هل قدم المستشار فريقا بالحجم والبنية والكفاءة المطلوبة؟
- هل قدم العميل الموارد (البشرية وغيرها) اللازمة لهذه المهمة؟

الأسلوب الإستشاري المستخدم. ينبغي على كل من المستشار والعميل أن يقيما في وقت لاحق كافة الأحداث التي وقعت والعلاقة التي كانت أثناء تنفيذ المهمة. ويمكن أن يطرحوا الاسئلة التالية على وجه الخصوص:

- ما هي طبيعة العلاقة بين المستشار والعميل؟ هل كان هناك جو من الثقة المتبادلة والتفاهم والإحترام والدعم؟
- هل تم استخدام الأسلوب الإستشاري الصحيح؟ وهل تم تكييفها بناء على قدرات العميل وتفضيلاته؟ وهل تم تعديلها بما يناسب هذه المهمة قيد التنفيذ؟
- هل أخذت كل فرصة لزيادة مشاركة العميل في المهمة؟

- هل كان الإهتمام المناسب بدفع بعد التعلم في المهمة؟ماذا تم فعله لتحول المعرفة والدراية للعميل؟
- هل راعى المستشار جميع المعايير الأخلاقية والسلوكية بدقة؟

إدارة المهمة من قبل كل من المستشار والعميل.

يمكن تصحيح الأخطاء والفروقات في الخطة الأصلية للمهمة، كما يمكن إجراء التعديلات المطلوبة حسب تغير الظروف، إذا كانت المهمة قد أديرت بنجاح من طرفي الشراكة. وينبغي أن يعالج التقييم الأسئلة التالية:

- هل تم بناء المرونة الضرورية في التصميم الأصلي للمهمة؟
- كيف تدير المؤسسة الإستشارية المهمة وكيف تدعمها؟ وكيف يكون رد الفعل على الشكاوي والمقترحات الواردة من العميل؟
- كيف يراقب العميل المهمة ويتابعها؟
- هل يحترم كل من المستشار والعميل الجدول الزمني؟
- هل هناك تقارير مرحلية وتقييم للنقاط الأساسية في المهمة؟ وما هي الإجراءات المتخذة لقاء ذلك؟

أدوات التقييم

ينبغي إعطاء الأولوية لجمع ودراسة البيانات التي تسمح بالتقييم الكمي. بالإضافة الى ذلك، فإن تحديد ودراسة الأفكار هو شيء مهم، وخاصة لتقييم العلاقة بين المستشار والعميل والأسلوب الإستشاري. والتقنيات الكلاسيكية المستخدمة. وبما يشمل المقابلات والملاحظات والإستبيانات والمناقشات خلال الإجتماعات (أنظر الفصل 8).

ومن الضروري أن تكون المناقشات صريحة بين العميل والمستشار خطوة خطوة، كما ينبغي مناقشة استعراض ماذا حصل لأفكار كل من المستشار والعميل. فضلا عن الأسباب الكامنة وراء المواقف والسلوكيات، والإنجازات والأخطاء.

ويجب أن يتم تلخيص التقييم في تقرير قصير، والذي قد يكون جزء من التقرير النهائي للمهمة، أو يمكن تقديمه منفصلا(وعلى سبيل المثال إذا كان تقييم النتائج يستغرق عدة شهور بعد إنتهاء المهمة).

متى يتم التقييم

هناك حالة لإجراء تقييم لمهمة تقترب من نهايتها. وقد تم تحديد الفوائد التي تعود على العميل، ومن الممكن تقييم العملية الإستشارية في وقت لاحق. والحالة الأكثر أهمية بالتأكيد هو تقييم المهمة في نهايتها.

ولكن يجب أن لا يكون هناك تقييما واحد فقط. وتأخير التقييم حتى نهاية المهمة سيكون متأخرا

جدا لأي إقتراحات يمكن ان تكون ذات فائدة في مستقبل المهمة. ولهذا السبب، يجب أن يكون هناك تقييمات مؤقتة في نهاية مرحلة التشخيص ومراحل خطة العمل. كما يجب أن يعامل التقييم على أنه جزء طبيعي من رقابة مشتركة ورصد المهمة من قبل كل من المستشار والعميل. إذا لزم الأمر (على سبيل المثال في المهمة الطويلة الأجل والمعقدة)، يتم التقييم حتى داخل التشخيص، تخطيط العمل والتنفيذ، وقد تكون هناك حاجة لعدة تقييمات لإستعراض التقدم المحرز والنتائج المؤقتة، ربما لتعديل خطة المهمة وأساليب العمل المستخدمة.

ومن جهة أخرى، من المستحيل إستكمال التقييم فور الإنتهاء من المهمة. وإذا لم يتم تحديد نتائج قابلة للقياس على الفور، وإذا لم يتحقق الأداء المتوقع حتى بعد وقت لاحق، هناك حالة لتقييم المتابعة.

تقييم مستقل من قبل مستشار

لتقييم الإستشارات المستخدمة أو أي خدمات مهنية أخرى، قد يكون للعملاء سياساتهم وتطبيقاتهم الخاصة. وقد يختار العميل أن لا يقيم المهمة المكتملة. وبالنسبة للمستشار، فإن تقييم المهمة هي واحدة من الأدوات الأساسية في إدارة الجودة، ورقابة وتطوير الموظفين، وبناء علاقات ممتازة مع العملاء الحاليين. إن تقييم المهمة الكاملة هو جزء من إدارة معرفة المستشار. وكمسألة مبدأ، ينبغي على المستشار ان يقيم كل مهمة لأغراضه، حتى وإن قرر العميل عدم التقييم.

وينبغي أن تطرح الأسئلة التي لا تختلف عن الأسئلة التي ذكرت أعلاه، على الرغم من أن التركيز قد يعدل تعديلا طفيفا. وسيكون التقييم الذاتي مجهدا بالنسبة للمستشار، وسيبحث تحديدا في المجالات التي تملك فيه المؤسسة الإستشارية خبرة في المشكلات التي تواجهه ويسعى الى إدخال التحسينات.

من الصعب أن تكون موضوعيا وغير متحيز في التقييم الذاتي. ولذلك يلجأ بعض المستشارين الى أخذ التغذية الراجعة من العملاء، وذلك باستخدام مختلف أدوات جمع البيانات والتقييم. وتعتبر الإستبيانات المقدمة للعملاء الوسيلة المفضلة. وينبغي ان تكون الأسئلة دعوة للعميل ليكون صريحا حول كل جانب من جوانب العلاقة والعمل المنفذ، وبما تشمله من قدرة ومواقف الكادر الإستشاري، من حيث المرونة والسلوك والإبداع و التوافر والمساعدة وغيرها من الصفات التي تجعل فرقا بين مهمة متوسطة ومهمة ممتازة2. فإذا أخذ العميل عناء الإجابة، فإن على المستشار أن يوفر التغذية الراجعة ليشكر العميل ويخبره بالخطة الواجب وضعها حسب الإجابات والإقتراحات.

وهناك أدوات متكررة الإستخدام كالمقابلات والمناقشات مع الإدارات العليا لدى منظمة العميل. وزيارات المتابعة ودراسة تقارير التقييمات الداخلية (إذا وضعت تحت تصرف المستشار) وما شابه.

وتجدر الإشارة الى أن شهادة الجودة ووفقا لمعايير الأيزو 9001، تتطلب وبشكل الزامي الحصول على التغذية الراجعة من العملاء (أنظر الفصل 32)

3.11 المتابعة

غالبا ما يتفق العميل والمستشار على إنهاء مهمة معينة، بدون أن تتوقف تماما علاقة العمل بينهما. ويسمى أي عمل إضافي يقوم به المستشار والذي يرتبط بشكل او بآخر في المهمة الحالية "متابعة". والرغبة في المتابعة غالبا ما تحدد تقييم المهمة. واذا اقتنع المستشار أن المتابعة تصب في مصلحة العميل، وأنه يقدم شيئا للعميل، يمكن أن يقترح ذلك في التقرير الأخير والإجتماع مع العميل.

إن المزايا للمنظمة الإستشارية واضحة، فبالإضافة الى توفير الدخل، فإن متابعة الخدمة هي وسيلة لا تقدر بثمن لتعلم الأثر الحقيقي للمهام التشغيلية والمشاكل الجديدة التي قد تنشأ في منظمة العميل. وقد تتطور مهام جديدة من خلال هذه الزيارات.

وقد يجد العديد من العملاء أن متابعة الخدمات هي شكل مفيد من المساعدة التي يمكن من خلالها اكتشاف مشاكل وفرص جديدة ومعالجتها قبل أن تصبح خطيرة، ومع ذلك لا ينبغي إرغام أي عميل على قبول المتابعة إذا لم يكن مهتما بذلك.

متابعة التنفيذ

ولأسباب عديدة، قد يكون العميل مهتما في ترتيب المتابعة وأن يلقي المستشار نظرة جديدة على الوضع الناشىء عن تنفيذ المقترحات الإستشارية، وذلك بسبب التطورات التقنية الجديدة في المنطقة التي تغطيها المهمة أو لأسباب أخرى. وعندما يتم تسليم أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتشغيلها من قبل المستشارين، فإنها تتطلب زيادة المساعدة لصيانة وتطوير النظام.

ويمكن للمستشار أن يزور العميل كل ثلاثة أشهر خلال فترة سنتين مثلا، لمراجعة مدى التقدم، للمساعدة في إتخاذ أي إجراءات تصحيحية لازمة، وإلى معرفة ما إذا كانت أو لم تكن قد نشأت مشاكل جديدة. فإذا كان المستشار بحاجة الى تدخل جديد يتجاوز نطاق هذه الزيارات الدورية' يجوز للمستشار أن يقدم مقترحا منفصلا لذلك. وسيكون للعميل مطلق الحرية في قبول أو رفض ذلك. ويمكن عمل ترتيبات الإستعانة بمصادر خارجية عن المهمة الإستشارية المنتهية.

ترتيبات الأتعاب المقدمة

يتم برمجة زيارات المتابعة المتصلة بمهام محددة لفترة محدودة من الزمن. فإذا كان العميل مهتما في الحفاظ على علاقة أكثر ديمومة مع المستشار، فإن ترتيبات الأتعاب المقدمة أو الثابتة قد تكون مناسبة نحو تطوير العديد من المشاريع الإستشارية التي تنفذ بنجاح.

4.11 التقارير النهائية

سوف يتلقى العميل عددا من التقارير قبل وأثناء تنفيذ المهمة:

- التقرير الذي اقترح المهمة على أساس المسح التشخيصي الأولي.
- التقرير المبدئي ويقدم في بعض الحالات بعد وقت قصير من بدء المهمة، ويضع الخطوط العريضة لخطة عمل تفصيلية.

- تقارير تقدم عمل ويختلف عددها ونطاق كل منها، والتي تعدل تحديد المشكلة والخطط التي كانت مقترحة.
- التقارير والوثائق المرتبطة مع تقديم المقترحات للعميل لإتخاذ القرار بشأنها قبل التنفيذ.
- وأيا كان نمط التقارير المرحلية، هناك عادة التقرير النهائي للمهمة والذي يصدر وقت إنسحاب المستشار من منظمة العميل. وتتطلب المنظمة الإستشارية مثل هذه التقارير، والتي ستساعد فوق كل شيء، موظفي العميل على تنفيذ مهام مماثلة.

التقرير الى العميل

في حال كانت المهمة قصيرة الأجل قد يقتصر الأمر على تقرير واحد. وللمهمة طويلة الأجل، فإن التقرير النهائي يشير الى التقارير السابقة، ويخوض في تفاصيل الأحداث التي وقعت بعد كتابة التقرير الأخير. وعلى كل حال يجب ان يكون التقرير النهائي مرتبا بحيث يغطي تغطية أساسية لكافة الأمور التي أغفلت، كنهاية للمهمة واقرار الحقائق. وينبغي أن يكون معلوما فيما إذا كان المستشار سيستمر في خدمة المتابعة قبل كتابة التقرير. وإذا كان الجواب إيجابيا، فإن التقرير لن يكون نهائيا تماما، كما التقارير النهائية.

وبالإضافة الى إستعراض شامل وقصير للعمل المنجز، فإن التقرير النهائي يجب أن يشير الى الفوائد التي تم الحصول عليها من التنفيذ، وتقديم مقترحات صريحة الى العميل على ما ينبغي القيام به أو تجنبه، في المستقبل.

ينظر بعض المستشارين - وخاصة خبراء قطاع التطوير التنظيمي – الى التقارير النهائية بأنها مكررة، إذا عمل المستشار بشكل وثيق مع العميل، في جميع مراحل المهمة. ويكون العميل راضيا بشكل واضح عن المنهج المتبع والنتائج. والتقارير النهائية ليست الزامية. ومع ذلك، فإن حقيقة واحدة يجب أن تنتج (ويمكن أن يكون قصير جدا) لتشجيع الإنضباط والصرامة ويحفز التفكير فيما تم تحقيقه فعلا، وما كان ينبغي أن يتم بطريقة أفضل.

تقييم الفوائد

ينبغي إضافة تقييم الفوائد في التقرير النهائي إذا كان هذا ممكنا، أي إذا ترك المستشار العميل بعد فترة من التطبيق الذي يتيح المجال للتقييم. وفي حالات أخرى، يمكن تقديمه في وقت لاحق، كما سبق ذكره.

ومن خلال تقييم الفوائد الحقيقية، يدل المستشار على صحة ودقة تشخيصه الأولي وتقييمه للحلول البديلة.

وبوضوح، يجب أن يتقدم التطبيق بشكل كاف، وأن تكون شروط تشغيل التقنيات الجديدة أو النظام أمرا عاديا ومستقرا. إذا كان تقييم الفوائد هو إعطاء معلومات موضوعية. ويجب على المستشار أن يركز على الفوائد المباشرة التي تم الحصول عليها كنتيجة للمهمة، ويترك النظر في الفوائد غير المباشرة

الى العميل (مثل لا زيادة في التكاليف الثابته).

وفي تقديم الفوائد أو المنافع يجب أن يركز التقرير على قياس الفوائد الإقتصادية والمالية والإجتماعية والتي تم أو سيتم استخلاصها من الأداء المتفوق. ومع ذلك، يجب أن يصف التقرير القدرات االجديدة والنظم والفرص والسلوكيات التي أنشأتها المهمة، واظهار تأييدها على الأداء، كما نوقشت في البند 2.11.

وتفضل معظم منظمات الإستشارات الإدارية الإشارة الى نسبة الوفورات الى الرسوم. حيث يترك بعض التحليل الى العميل، والذي يحتاج الى إدراكها، وليست كل الفوائد تكاليف، وقد تكون النسبة منخفضة في العديد من المهام البسيطة والمنخفضة المخاطر، والتي تؤثرتأثيرا محدودا على نتائج الأعمال الشاملة.

تقييم العملية الإستشارية

إذا اشتمل التقرير النهائي على تقييم العملية الإستشارية فهو مسألة حكم. وقد تكون هناك حجة قوية للقيام بهذا العمل، واذا كان الأمر كذلك يمكن للعميل أن يتعلم منها في المستقبل، واذا كان سلوك العميل خلال المهمة هو السبب في بعض النتائج المتفوقة أو دون المستوى المطلوب، فإن على كل من المستشار والعميل أن يتفقا على كيفية التفصيل وفتح هذا الباب كيف يكون، وما هي المسائل التي سوف تناقش ولكنها لم تدرج في التقرير النهائي.

إقتراحات مقدمة الى العميل

على الرغم من الإنتهاء من العمل، يستطيع المستشار أن يرى منظمة العميل من منظور الإشارة الى إمكانية زيادة التحسين والفرص و الإختناقات والمخاطر، والإجراءات التي ينبغي أن لا تؤجل، وهكذا في أي حال، على المستشار أن يقدم مقترحات على كيفية الحفاظ على النظام الجديد بمساعدته والذي ينبغي أن يتم تطويره، ورقابته، بعد مغادرته. كما يجب التأكيد أيضا على إتفاقية خدمة المتابعة في التقرير النهائي.

ينبغي للتقرير الإستشاري الجيد أن يكون قادرا على جلب إحترام العميل، والذي سوف ينظر اليه كمصدر لمزيد من التعلم والتوجيه. كما يجب أن يكون قادرا على إظهاره للأصدقاء وشركاء الأعمال كسجل إنجاز يستحق العناء.

ويمكن الإطلاع على بعض الإقتراحات المفيدة في كتابة وتقديم التقارير الإستشارية في الملحق رقم 7.

تقرير مرجع المهمة

بالإضافة الى التقرير النهائي للعميل، ينبغي على المستشارين تجميع مراجع المهمة وتقرير التقييم لمنظماتهم الخاصة كما وصفت في البند 5.31.

تقرير العميل الداخلي

تستخدم بعض المنظمات المستشارين في تحضير التقارير الداخلية عن المهام المنجزة. بالإضافة الى تقرير ملخص معلومات والذي قد يشمل تقييم العميل للمهمة المنجزة ومنهج المستشار وأداؤه. ومع أن هذا الأكثر فائدة إلا أنه ليس شائعا. ولا يقصد المستشار في التقرير، ولكن سيكون بعض العملاء مسرورين لمشاركتهم مع المستشار، والذي يجب أن لا يفوت فرصة للحصول على نسخة.

---

1. أخبار المستشارين / تموز / آب 1991

1.Consultants News (Fitzwilliam, NH) , July L Aug. 1991, P.6.

2. إستبيان التغذية الراجعة من العميل / ديفد مياستر،1993 - كيفية اختيار واستخدام المستشارين / ميلان كوبر، 1993

2.See e.g.the client feedback questionnare suggested by David Maister in Managing the professional service firm (New York, The Free Press, 1993) pp. 85-86. And also reproduced in M. Kubr. How to select and use consultants: A client's guide , Management Development Series. No. 31 (Geneva, ILO, 1993). P.176

القسم الثالث

الإستشارات في مجالات الإدارة المختلفة

12 الفصل الثاني عشر الإستشارات العامة والإدارة الإستراتيجية

يتناول كل فصل من الفصول الخمسة عشر القادمة الاستشارات في مجال محدد من الادارة. هنا لا تهدف هذه الفصول الى تقديم تحليل شامل لأساليب الإدارة، والممارسات والمشاكل التي تعترض كل مجال، ولكن تماشيا مع روح الكتاب، الهدف هو بيان طرق كيفية إدارة المستشارين لعملهم بهدف تقديم الخدمات للعملاء، وتوضيح طرق العمل الاعتيادية في مجالات الاستشارات الادارية المختلفة، بالاضافة الى الإشارة إلى بعض التطورات الأخيرة التي ينبغي أن يكون المستشار على علم بها. ويمكن لهذه الفصول أن تخدم ذلك، كمدخل لدراسة أكثر تفصيلا للاستشارات في مختلف مجالات الإدارة.

1.12 طبيعة ونطاق عمل الإستشارات في مجال استراتيجية المؤسسة والإدارة العامة

تتناول الاستشارات الإدارية بشكل كبير دراسة هدف الوجود، والأهداف الأساسية أو الرسالة، سياسة العمل والاستراتيجية المتعلقة بها، التخطيط الشامل، والتنظيم والمراقبة للمؤسسات. وقد عرفت هذه المشاكل في وقت ما بالإدارة العامة، بينما يشار اليها الان بوصفها استراتيجية المؤسسة أو الإدارة الاستراتيجية. ويعرف المستشارون المتخصصون في هذه القضايا بمستشاري الادارة العامة أو الادارة الاستراتيجية - والذين يتميزون عن الخبراء المتخصصين في مجال اداري وظيفي (كالمالية مثلا)، أو من يتعاملون مع مهارة تقنية معينة مثل مراقبة الإنتاج المحوسب أو خطط تحفيز الموظفين.

ولكن كيف تعلم الشركة عن حاجتها لمستشار إداري شامل؟ يكون الأمر واضحا تماما في بعض الحالات من حالة العمل في القطاع العام: تدهور الأداء الكلي، تزايد استياء الموظفين في القطاع الصناعي، وهكذا. وقد يكون العمل في أزمة، أو على مقربة منها، حيث يصعب رؤية كيفية استعادة الازدهار. في حالات أخرى، تبدو المشكلة في البداية خاصة أو وظيفية (عدم كفاية أساليب التسويق......مثلا) والتي قد يكون لها مضاعفات في مجالات ادارية أخرى والتي تظهر أخيرا كعرض لمشكلة ادارية عامة متجذرة تؤثر على المؤسسة ككل.

في مثل هذه المنظمات، من الشائع أن نجد الإدارة العليا لا تملك فكرة واضحة عن الهدف العام الذي

تسعى المؤسسة اليه أو ما تحاول تحقيقه. وباختصار، هناك ضعف في التوجه الاستراتيجي. أما في مؤسسات أخرى، فتملك الادارات العليا حسا خاصا بالأهداف الاستراتيجية، لكنها تفشل في ايصال رؤيتها لكل من الادارات الوسطى والدنيا و الى القوى العاملة – مما يؤدي الى عدم تطبيق الاستراتيجيات.

يتوفر الان مقياس يسهل عملية كشف المنظمات التي فقدت طريقها فيما يخص الأسس الاستراتيجية. وهناك الآن قبول واسع النطاق على أن الهدف النهائي لمؤسسات القطاع الخاص هو خلق قيمة للمساهمين - وبالتالي فإن المبدأ الأساسي الذي تقوم عليه جميع القرارات التي يتم اتخاذها في تلك المنظمات هو لتحقيق ذلك.

إن أي إشارة على أن استراتيجيات المنظمة تتطور في اتجاهات لا تقدم ربحا أو قيمة - كالتنويع المفرط بعيدا عن الأعمال الأساسية، أو السعي لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتتة والمتضاربة – من شانها ان تبين أن مجلس الإدارة والإدارة العليا من الأحرى أن تستفيد من وجهات نظر جديدة يستطيع المستشار الاستراتيجي الماهر توفيرها.

وستتم مناقشة مسألة زيادة قيمة المساهمين في الفصل 14، "الإستشارات في مجال الإدارة المالية". وعلاوة على ذلك، فإن الفصل 23 سيظهر كيف أن المسؤولية المجتمعية يمكن أن تكون متكاملة مع استراتيجية المنظمة وبالطرق التي تتوافق مع مفهوم القيمة للمساهمين.

الطبيعة الخاصة للإدارة العامة

إن أبرز خصائص التعامل مع المشاكل في مجال استشارات الإدارة العامة هي:

- **طويلة الأمد:** تنطوي على قرارات تتعلق بالاستثمارات الرأسمالية الرئيسية، وتخصيص الموارد الأخرى، والاستحواذ، و تصفية الاستثمارات، اضافة الى إعادة تنظيم الشركات التي من شأنها أن يكون لها تأثير على نجاح المنظمة أو فشلها في المستقبل البعيد.
- **تعدد الوظائف:** يتناول المستشار عدة نواحي وظيفية للعمل (الإنتاج، والتكنولوجيا، والتنظيم، والتسويق، الخ)، ويركز على التفاعل بين هذه المهام وعلى المشاكل التي تشمل أكثر من وظيفة واحدة.
- **عدد التخصصات:** يجب على المستشار أن يكون عادة قادرا على رؤية مشاكل الأعمال من عدة زوايا، حيث أن للمشكلة عادة أبعاد اقتصادية، تكنولوجية، مالية، وقانونية ونفسية اجتماعية، ومحفزة، وسياسية، وغيرها من الأبعاد.

وقد تم اختيار المديرين العامين، أيضا، لقدرتهم (الحقيقية او المتوقعة) على تحرير أنفسهم من المشاكل على المدى القصير، وهو ما يعرف بـ"مكافحة الحرائق Fire Fighting"، اضافة الى التعامل مع المشاكل متعددة الوظائف ومتعددة التخصصات. وقد بينت التجربة أن العديد من المديرين وجدوا هذه المشاكل صعبة. وهناك مديرون عامون و مديرو مصانع سابقون، استمروا في مناصب كمديري مصانع في مواقعهم الجديدة[1]. في هذا المجال يمكن للمستشار الإداري أن يكون عونا كبيرا للعميل - حيث أن المدير العام الذي يغير عاداته، يتعلم كيفية التعامل مع

الوظائف الجديدة، والنظر الى المشاكل التي تعاني منها الأعمال التجارية من زوايا جديدة، وقبل كل شيء يحرر نفسه من المخاوف التي تعمل بما فيه الكفاية ليكون قادرا على التفكير استراتيجيا وعلى المدى الطويل.

في الواقع، يعتبر المستشارون الإداريون من المتخصصين: ويكمن اختصاصهم في جمع تخصصات أخرى ضمن نظام متعدد الوظائف متوازن ومنظم ومتعدد التخصصات. ومثل المديرون العامون، يقوم المستشارون الإداريون بالاستعانة بتخصصات أخرى عند الحاجة. ويجب أن يعرفوا كيفية استخدام مهارات المتخصصين والأخذ بمشورتهم، ومساعدة العميل في حذو حذوهم، لمنع حالات يقوم بها بعض المختصين بالسيطرة على الأعمال (كباحثي الأسواق والمحللين الماليين مثلا).

تشخيص المنظمات

كما هو موضح بالتفصيل في الفصل 7، يفضل العديد من المستشارين إجراء مسح أولي سريع للمنظمة، قبل اقتراح اجراء لحل مشكلة معينة. لذا غالبا ما يتم أول اتصال تقني بين العميل والمستشار على مستوى الإدارة العامة، وقبل انتقال المستشار لمجالات معينة حددتها الدراسة. ومن الضروري في هذه المرحلة المبكرة أن يفهم المستشار رسالة العميل والأهداف الاستراتيجية الواجبة. وفي حال كانت تلك المشاكل غير متناسقة داخليا -- أو إذا كانت متصلة مع تعظيم قيمة حقوق المساهمين، فسوف يتعين على المستشار حلها قبل إجراء أي تشخيص تفصيلي.

هناك حالات تتطلب مسحا تشخيصيا شاملا (التشخيص، ومراجعة الحسابات، وغيرها) في المنظمة بأكملها في الاعداد لاتخاذ قرارات محورية في مستقبل الأعمال. ويكون هذا الاجراء صحيحا بشكل خاص عند عرض مفهوم القيمة لأول مرة، وأن "موجهي القيمة" يجب أن يحددوا النسبة لكل مستوى تشغيل. ويمكن أن يتم مسح تشخيصي شامل يسبق إعادة هيكلة كبرى، أو انشاء منظمة، أو استقدام أنظمة جديدة، أو الخصخصة، أو قرار باغلاق الأعمال. وتقوم مسؤولية المستشار على مساعدة العميل في تشخيص المنظمة : كما وقد يطلب منه بوصفه خبيرا مستقلا، تقديم تقرير موضوعي ومحايد عن الوضع، وعن نقاط القوة والضعف وتطوير آفاق العمل، وتقييم أنظمة الإدارة المستخدمة ويمكن إضافة تقييم كبار الموظفين. ويمكن أن تنتهي المهمة مع المستشار بتقديم تقرير عن التشخيص. وتكون الاستقصاءات التشخيصية من هذا النوع واسعة النطاق مما يصعّب المهمة. في حين أن المسح السريع هو مسألة أيام قليلة، أما عمليات المسح الشامل والمتعمق فقد تستغرق عدة شهور، اعتمادا على حجم ومدى تعقيد وطبيعة مشاكل المنظمة.

تطبق بعض الدراسات التشخيصية الشاملة بعد فوات الأوان. حينها لا تعود عملية انقاذ المنظمة أمرا واردا، وقد يتطلب الانقاذ موارد ليست متوفرة. في بعض الحالات يمكن منع الأزمات عن طريق إجراء تشخيص دقيق في وقت مبكر، واتخاذ الترتيبات اللازمة لاجراء تشخيص دوري للأعمال، أو تشخيص ذاتي، كإجراء وقائي. ويعطى للمستشار فرصة مساعدة العميل على تصميم وتطبيق نظام تشخيص ذاتي ثابت. ولا ينبغي أن تضيع هذه الفرصة.

المستوى التنظيمي من التدخلات

في كثير من الحالات، يقوم المستشار الإداري بالتدخل على أعلى المستويات في المنظمة: مع الرئيس التنفيذي أو فريق الإدارة العليا. ولا يدرك القادة الذين يحرصون على إدخال التغيير ما ينطوي عليه هذا التغيير، أو لا يرون ما يعنيه من ضرورة البدء من خلال تغيير أنفسهم. يمتلكون صورة خاصة عن أنفسهم. وعلى الرغم من أن المستشار قد يجد أن هذه الصورة لا يتشاركها أشخاص آخرون في المنظمة، الا ان المشكلة تكمن في اقناع المستشار للإدارة بضرورة تغيير التفكير والسلوك في أعلى المستويات.

توفر فرصة عمل المستشار مباشرة مع الرئيس التنفيذي والفريق الاداري مدخلا ممتازا للمنظمة، والوصول السريع إلى البيانات الرئيسية، ومعرفة الصورة الحقيقية لنمط التشغيل من الإدارة العليا، وتوفير دعم قوي من الادارة لعمل المستشار.. إلا أنها غالبا ما تكون محفوفة بالمخاطر لحصر التدخل بأعلى مستوى اداري، مع حاجة المستشار لمعرفة كيف ينظر العاملون في المنظمة الى الإدارة العليا، وكيفية تأثير سياسات الإدارة على أسلوب العمل، والأداء والرضا الوظيفي للموظفين. وعلاوة على ذلك، تمارس الإدارة العامة في المستويات المتوسطة والدنيا في التسلسل الهرمي للإدارة، وبالتالي يتأثر كل عامل في بيئة العمل. على سبيل المثال تشكل الإدارة الإشرافية، في كثير من الأحيان، واحدة من أضعف الحلقات في التسلسل الهرمي للإدارة.

أسلوب الاستشارة

في الإدارة العامة والادارة الاستراتيجية على وجه الخصوص، لا يمكن للمستشار تجنب التعامل مع القضايا المرتبطة بادارة المصالح الشخصية، والصورة الذاتية والسلطة. وقد يتم رؤية المشورة بشأن القضايا الحاسمة والقيادة الاستراتيجية من قبل الشركة، على أنها انتقادات تستهدف أشخاص معينين. ومع ذلك فإن الهدف من ذلك هو تعزيز وتحسين الإدارة، وليس تقويضها. ولا يريد المستشار أيضا رؤية مقترحاته مرفوضة من قبل الإدارة العليا. وتؤثر خبرة المستشارين في هذه القضايا حيث يتم تعليق أهمية كبيرة على اختيار النمط الاستشاري.

يبدو أن العديد من أصحاب المشاريع و كبار المديرين وحيدون ومعزولون عندما يتعلق الأمر بمناقشة أهدافهم الأساسية وقيمهم، وأساليبهم الادارية. ويجوز للمستشار الإداري أن يكون أول شخص قادر وراغب في التحدث معهم حول هذه القضايا. قد تكون الاستشارة الشخصية (انظر البند 7.3) مطلوبة، ولا ينبغي أن يتردد المستشار في عرض خدماته بشكل طوعي إلى العميل.

تعتبر قضية الاختيار بين الاستشارة التشاركية و العملية وتلك الاستشارة التي يتصرف بها المستشار وفق خبرته ورؤيته في هذا الموضوع قضية دائمة التداول.. فإذا كان العميل غير قادر أو راغب في المشاركة، يقرر المستشار اعطاء أفضل مشورة ممكنة، والتي يستطيع العميل أن يقرر الأخذ بها أو تجاهلها. ولكن في الاستشارات الاستراتيجية العامة والاستشارات الإدارية، تعد نسب خطر الرفض عالية جدا، ويشهد على ذلك عدد لا يحصى من التقارير الاستشارية والخطط والمقترحات التي تم تجاهلها من قبل العملاء. وعلاوة على ذلك، تعتبر القضايا الأساسية المتعلقة بوجود المنظمة،

ورسالتها، والتوجه الاستراتيجي أو إعادة هيكلة الشركة قضايا عائمة يصعب فهمها بشكل تام وحلها بشكل صحيح في حال تم التعامل معها من قبل الغرباء فقط. كما أن الأسباب التي تدعو الى صالح الاستشارات الادارية التفاعلية في حال التعامل مع كل من الاستراتيجية، والتنظيم وثقافة الشركات، وادارة الشركات والمسائل الإدارية جميعها متماثلة.

2.12 إستراتيجية المؤسسة

قدم مفهوم استراتيجية المؤسسات مساهمة كبيرة في النهوض بالممارسات الإدارية والنظرية على مدى السنوات الـ 30 الماضية. وتتنامى الإستشارات الادارية الخاصة باستراتيجية المؤسسات (استراتيجية العمل، والتحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي وإعادة الهيكلة الاستراتيجية، الخ) بشكل متزايد وبسرعة، وقد جعل بعض المستشارين استراتيجية المؤسسات مجالهم الرئيسي أو الحصري فيما يخص الاستشارات. وقد تأثرت الاستشارات في استراتيجية المؤسسات بشدة بالتغيير الناجم عن الموضة والابتكارات. وفي أعوام السبعينات كان هناك تزايد في استخدام التقنيات الكمية والنماذج والدراسات الاستراتيجية والتي بدأ المتخصصون بالإقتصاد القياسي والباحثون التنفيذيون الشباب، ممن يملكون تعليما ممتازا، دون تجربة بالأعمال التجارية في أغلب الأحيان بالسيطرة عليها. وقد كان هؤلاء على معرفة متواضعة بالناس أو المشاكل الاجتماعية التي من شأنها تحديد الاستراتيجية في الواقع. أما العقد التالي فقد شهد تحولا مرحبا به بالرجوع الى البراغماتية أو التطبيق العملي.

طرأت في أعوام الستينات وأعوام السبعينات، تطورات سعت خلالها العديد من مؤسسات الأعمال الى إنشاء وحدات خاصة بالتخطيط، كما اعتبر التخطيط كوظيفة إدارية متميزة. أما أعوام الثمانينات فشهدت تحولا قويا بعيدا عن تلك الإدارات، وهو على أي حال أمر نادرا ما أثار انتباه أو احترام الإدارات العليا. أما الان فمن المسلم به أن التخطيط الاستراتيجي يتدرج بأهميته بعيدا عن تخطيط الموظفين، ونحو الادارة العليا القائمة على المشاركة في صياغة الاستراتيجيات كجزء لا يتجزأ من عملها.

على الرغم من تضاؤل دور إدارة التخطيط، فقد زادت الحاجة الى مستشارين خارجيين. ويلاقي كبار المديرين التنفيذيين صعوبة في التراجع عن أولوياتهم الفورية والتفكير بالأعمال على المدى الطويل، بشكل دائم، حيث تحمل أعمالهم عبئا يجعل من الصعب بالنسبة لهم تتبع كل التطورات الحاصلة في بيئة الشركة والتي تحتاج إلى أن تؤخذ في عين الاعتبار عند صياغة الخطط الاستراتيجية. بالنسبة لهم ليس من الصعب اجراء تقييم نزيه خاص بنقاط الضعف الخاصة بمنظماتهم وبالمقارنة مع المنافسة، حيث يعمل المستشار على جلب عقل ورؤية متفتحة لهذه القضايا. وتقوم العديد من مجالس الإدارة بتطوير علاقات طويلة الأمد مع المستشارين القائمين على نصحهم بما يتعلق بتطوير الاستراتيجية، باعتبار هذه المشورة لا تقدر بثمن.

الرؤية الإستراتيجية

تعرف استراتيجية المؤسسة عادة باستجابة المنظمة لكل من الفرص البيئية، والتحديات والتهديدات، وبما يتفق مع مواردها وصلاحياتها بالنسبة لمنافسيها. وتعتبر النقطة الأخيرة مهمة جدا حيث يعرف بعض الكتاب الاستراتيجية فقط من حيث البحث عن ميزة تنافسية تميز المنظمة. ولكن من المهم

أن نتذكر أن هذه الاستراتيجية ليست هدفا في حد ذاته ولكن مجموعة من المسارات والخيارات التي تهدف الى تحقيق أهداف المنظمة في المستقبل. حيث يعتبر هذا مكانا يمكن أن يبدأ منه المستشار بمساعدة العميل. وتفتقد العديد من المنظمات القائمة بممارسة التخطيط الاستراتيجي الى رؤية خاصة بالمستقبل، بينما لا يملك البعض فهما واضحا لها في الوقت الحاضر، فلم يكونوا قد طرحوا سؤالا استراتيجيا أساسيا "ما هو العمل الذي نحن فيه؟" حيث يعتبر فهم الاجابة عن هذا السؤال أساسا نقطة انطلاق لتحليل أي استراتيجية سليمة.

وينبغي أن تكون الرؤية الاستراتيجية عقلانية قدر الامكان، وليس نتيجة تفكير بالتمني. بيد أن العقلانية بالمطلق لا يمكن أن تتحقق بشكل كامل لسبب بسيط وهو ارتباط المستقبل بالمجهول، وتشكله من عدد لا يحصى من الأعمال المستقلة في جميع أنحاء العالم، حيث تشكل إجراءات العميل جزءا صغيرا من هذا المستقبل، بالرغم من أهمية العمل. وعدم القدرة على تقييم طرق العمل كافة. لذا تلعب القيم الشخصية وأحكام صناع القرار الرئيسيين دورا حيويا في وضع المنظمة في المستقبل. ووصف هارولد ليفيت Harold Leavitt هذا الدور بـ" إيجاد الطريق "1. كما وصفه كتاب آخرون بأنه "حس الرسالة".

لهذا السبب، يضع التفكير الصحيح الخاص بالتميز المؤسسي والاستراتيجية الكثير من التركيز على القيادة التنظيمية. حيث يعرف القائد كفرد (أو فريق) أنه يملك رؤية لموقف المنظمة في المستقبل. علاوة على ذلك، هو قائد قادر على التعبير عن رؤيته في تحقيق أهداف مفهومة للناس داخل المنظمة، والتأثير على وتحفيز الآخرين على تحقيق هذه الأهداف. يوجد هناك وحدة في الرؤية، ووحدة في الإجراءات التي ترشدها هذه الرؤية.

الصناعة وتحليل المنافس: تحديد الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية احدى الأبعاد الرئيسية للبقاء والنجاح في بيئات تتطلب تنافس المنظمات مع بعضها البعض. ولا تعد هذه الميزة خدعة ترتبط استمراريتها ببضعة أشهر (على سبيل المثال: بدء حملة إعلانية) ولكنها ترتبط بالقدرة الكامنة الهادفة الى الحفاظ على الأداء المتفوق على المدى الطويل. ويجب أن يبدأ البحث عن هذه الميزة التنافسية بتحليل منهجي للصناعة والقطاع الذي تعمل المؤسسة ضمنه، اضافة الى القوى التنافسية الأخرى.

ارتبط تطور التفكير الاستراتيجي في السنوات الـ 20 الماضية بالعديد من المفاهيم والنماذج، التي من شأنها تسهيل هذا النوع من التحليل. وقد حدد النموذج المقترح من قبل مايكل بورتر Michael Porter والمعروف بـ" القوى الخمسة" خمسة مجالات رئيسية تحتاج الادارة الى فهمها وهي (1) الهيكل التنافسي داخل القطاع الصناعي / الجزئي نفسه (2) التهديد من قبل منظمات جديدة (3) تهديد منتجات أو تكنولوجيا بديلة (4) قوة الموردين، (5) وقوة الزبائن2. ويقترح كينيتشي أوماك Kenichi Ohmac"عوامل النجاح الرئيسية" القائمة على أساسها وحدة الأعمال والتي ينبغي أن يتم مقارنتها مع المنافسين 3. وتساعد أحد مفاهيم مايكل بورتر، "سلسلة القيمة" في تحديد مكان هذه العوامل الرئيسة في دورة تشغيل المنشأة. وبينما يمكن أن يتم وضع المنتجات في السوق في منظور أفضل

باستخدام النماذج الخاصة بدورة حياة المنتج /أو السوق. ولا تصف أي من هذه النماذج الواقع الخاص بشركة واحدة بعينها: بل هي أداة مساعدة للتفكير في واقع حقيقي. كما أنها بالتأكيد أدوات يمكن لأي مستشار عامل في هذا المجال أن يحتاج اليها.

يمكن للمستشار أن يكون ذو فائدة من خلال هذه الأدوات المفيدة للغاية في دراسة ما إذا كان العميل يتمتع واقعيا بأي ميزة تنافسية، أو في وضع استراتيجية تهدف الى تحقيق هذه الميزة. ويمكن أن يوجه المستشار اهتمام العميل إلى الطرق التي استطاعت المنظمات الممتازة بها تحقيق ميزتها التنافسية والمحافظة عليها. كما يستطيع المستشار أن يشير إلى بعض العوامل المميزة والمشتركة لدى جميع الشركات التي تمتلك ميزة تنافسية (على سبيل المثال، الأولوية في الاهتمام باحتياجات العملاء وراحتهم، وجودة المنتجات والخدمات). ولكن قبل كل شيء، يمكن للمستشار أن يساعد العميل على التفكير بصدق بخصائص هذه الصناعة، ومفاتيح النجاح، وكيفية ارتقاء مؤسسة العميل الى المنافسة في هذه المجالات الرئيسية.

تأتي بعد عملية التحليل لحظة الحقيقة: تحديد الاستراتيجية التي سيتبعها العميل، حيث يمكن للمستشار أن يساعد منظمة العميل في الاختيار من بين البدائل المتاحة، آخذا في الاعتبار القدرات الحقيقية للمرافق التقنية وفريق الإنتاج، مرافق الانتاج، وشبكات التسويق، والخبرة التجارية وما شابه ذلك في منظمة العميل. مرة أخرى، لقد قدم التفكير حول موضوع استراتيجية المؤسسات أفكارا من شأنها توضيح القرارات المنوي اتخاذها وتنفيذها. وقد وضح مايكل بورتر ما يميز المناهج الأساسية، أو كما يسميه "الاستراتيجيات العامة". حيث تركز إحداها على تمكين المنظمة من المنافسة من خلال "القيادة من خلال التكلفة" أي عن طريق ضمان أقل التكاليف في هذه الصناعة (ولا يعني هذا بالضرورة وبطبيعة الحال ضمان أدنى أسعار البيع)، بينما يسعى الآخر الى التركيز على "التميز"، أي توفير العملاء بنوعية متفوقة ومجموعة من المزايا الفريدة. ومن الواضح أنه لا يمكن لمؤسسة أن تتجاهل تكاليف الجودة تماما. ويعتقد بورتر مع ذلك، أن الشركة لا يمكن أن تحقق السيطرة الميدانية في كل من التكلفة والتميز وأن أي محاولة للقيام بذلك سوف يؤدي الى "التعلق في الوسط" مع تكاليف ليست أكثر تنافسية أو ميزات غير متفوقة للمنتج.

أمثلة عملية من الخيارات الاستراتيجية هي:

- تقديم أحدث المنتجات التقنية المتطورة وغير متوفرة من شركات أخرى أو متاحة من عدد قليل جدا من الشركات (التميز)، والتخلي عن هذه المنتجات بصورة منتظمة مع الانتقال الى منتجات أكثر تطورا في حال أصبحت هذه التكنولوجيا مشتركة لدى الجميع مع انخفاض أسعارها.
- تقديم خدمة للعملاء تتميز بالسرعة والاعتمادية، وتفوق تلك التي توفرها الشركات المنافسة (شكل آخر من أشكال التميز).
- بيع المنتجات ذات الجودة العالية والموثوقية، بأسعار مرتفعة نسبيا و/ أو منتجات مصممة وفق الاحتياجات الخاصة للعملاء الذين يجدون المنتجات القياسية غير مرضية (التمايز مرة أخرى).
- بيع منتجات بمعايير ذات جودة مقبولة، وليست عالية بشكل خاص وبأسعار منافسة جدا (قيادة التكلفة).

في تحديد الميزة التنافسية، ينصب التركيز على مفهوم "الاستدامة". ويجب أن يقوم العميل بتقييم الميزة وتعزيزها حسب ما تقتضيه الحاجة لذلك، وحسب قدرته على التكيف مع الظروف المتغيرة والابتكار. وعلى سبيل المثال أصبحت المنظمات المرتبطة ارتباطا وثيقا بالابتكارات التكنولوجية والتي أضحت تملك عملية داخلية دائمة قادرة أن تختار تقديم أحدث ما تقدمه التكنولوجيا كاستراتيجية عمل حيث تأمل المحافظة على التمايز، وفقا لهذا الأساس.

التكنولوجيا في استراتيجية المؤسسة

يعتبر دور التكنولوجيا في استكشاف التميز وتنفيذ استراتيجية ناجحة للشركات مجالا آخر يستطيع المستشارون الاداريون من خلاله أن يفيدوا أعمال عملائهم. وهناك عدة أسباب لذلك:

تزيد الشركة التي تدمج التكنولوجيا في استراتيجيتها من فرص جني فوائد من التغيرات التكنولوجية بشكل كبير. وسواء قررت أن تكون منظمة قيادية في مجال التكنولوجيا أم لا، فإن نتائج دمج التكنولوجيا في الاستراتيجية يمكن أن تحسن عزم الشركة لتكون احدى أولوياتها بما يخص الخيارات التكنولوجية، وتحدد الموارد التقنية اللازمة لتحقيق أهداف العمل وتسريع انتقال الأفكار إلى حيز الإنتاج[4].

بيد أن التطورات التكنولوجية تحدث في نفس الوقت في العديد من المجالات وبسرعة، لدرجة أنه حتى الشركات الكبيرة التي تعمل فيها مجموعة من ادارات البحث والتطوير واقسام خدمات المعلومات تجد صعوبة متزايدة في مواكبة التطورات، وتأخذ بعين الاعتبار الخيارات التي تتيحها التقنيات والمواد التي أنشئت في قطاعات وبلدان أخرى.

تعد زيادة التركيز على الاستراتيجية الخاصة بالتكنولوجيا وأثرها على التصنيع والتسويق وغيرها من الاستراتيجيات، تحد جديد لكثير من المستشارين الإداريين، والذين غالبا ما تعاملوا ببساطة مع الاستراتيجية باعتبارها عاملا مؤثرا على التسويق والقرارات المالية. وقد استجاب بعض المستشارين بالفعل من خلال إنشاء أقسام وادارات البحث والتطوير والتي يمكنها على حد سواء من المشاركة في مهام استشارية خاصة باستراتيجية الشركات اضافة الى إجراء مهام محددة وخاصة بالبحث والتطوير لعملائها. ان تقييم إمكانات التكنولوجيات الجديدة وما يمكن أن توفره من معلومات تكنولوجية من وجهة نظر تطبيقاتها التجارية المحتملة أصبحت خدمة سريعة النمو. وتقدم العديد من الشركات الإستشارية الهامة بالفعل مثل هذه الخدمة لعملائها. ويقدم المستشارون المشورة بشأن فرص تطوير الأعمال والمشاريع في البلدان النامية ليتم استخدامها بشكل متزايد في مسائل نقل التكنولوجيا، مما يساعد على اختيار كل من التكنولوجيا الملائمة والشروط التي يمكن تنفيذها بفعالية.

ومن المرجح أن يستمر هذا التوجه، بينما سيمتلك المستشارون الإداريون والمقدمون لخدمات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء ميزة تنافسية متميزة. ومع ذلك، من الواضح أن التكنولوجيا التي ستكون أكثر تأثيرا في المستقبل هي تكنولوجيا المعلومات - مع كل تشعباتها المرتبطة بمجال الاتصالات والإنترنت. وستناقش الآثار المترتبة على هذه التطورات في البند 3.12، و في الفصلين 13 و 16.

بيئة الاعمال

أصبحت البيئة التي تعمل المنظمات ضمنها معقدة جدا، وهناك المتغيرات وحتى الفوضى التي يجد فيها المديرون أكثر فأكثر صعوبة تحديد معلومات هامة ورصد التغييرات التي ينبغي أن تنعكس في استراتيجية المؤسسة. ويشير الكتاب في مجال الاستراتيجية بشكل متزايد إلى الحاجة إلى تحليلات منهجية بيست "PEST" - التي تخدم المجالات التي يحتاج هذا التحليل الى دراستها:

- البيئة السياسية.
- البيئة الاقتصادية.
- البيئة الاجتماعية.
- البيئة التكنولوجية.

ومرة أخرى، يمكن للمستشارين الإداريين ان يكونوا ذو عون كبير. وقد يحتاج بعض العملاء إلى توجيه فيما يخص الوعي بالبيئة المحيطة وما يمكن أن تحققه التغيرات البيئية الجارية أو المتوقعة وما لها من عواقب بعيدة المدى على الأعمال. وقد يكون عملاء اخرون على علم بنطاق وعمق التغيرات البيئية المحيطة، مع افتقارهم إلى المهارات والموارد اللازمة لجمع المعلومات المهمة واستخلاص الاستنتاجات الصحيحة من التحليل. حيث يجدون صعوبة في تحديد المعلومات ذات الصلة، أو التي قد تكون ذات صلة في المستقبل.

ونتيجة لذلك، تقدم العديد من الشركات الاستشارية وبشكل متزايد خدماتها للعملاء في مسائل استراتيجية المؤسسة والتي تركز على المعلومات البيئية وتحليلها. إضافة إلى ذلك، تساعد هذه الشركات عملاءها على وضع النظم والإجراءات التي يصبح فيها التحليل البيئي جزءا أساسيا من نظام الإدارة الاستراتيجية. وفي بعض الحالات (على سبيل المثال في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة ضمن القطاعات الصناعية والخدمية سريعة التغير)،قد يحتاج العملاء إلى دعم من وكالة معلومات مختصة على المدى الطويل، والتي تقوم بعرض ومراقبة البيئة، أو بعض الجوانب، نيابة عنها. ويقوم بعض المستشارين بالفعل بتقديم خدمة عملاء خاصة لهذا الغرض.

يميل تحليل البيئة إلى تبني قضايا جديدة، إضافة إلى التسويق الكلاسيكي والاقتصاد، والمعلومات السكانية والمالية. ويعتبر تحليل البيئة الاجتماعية أمرا ضروريا إذا كان للشركة اهتمام في معالجة قضايا المسؤولية المجتمعية على نحو فعال وتحديد موقعها في استراتيجيات المؤسسة (الفصل 23). ويمكن أن تحدد اللوائح الجديدة الخاصة بجودة المنتج والسلامة، أو تلك الخاصة بحماية البيئة الطبيعية الفاعلة، استمرارية حياة أو موت المؤسسات التي تتأثر منتجاتها أو التكنولوجيا الخاصة بها بتلك اللوائح. ولبعض هذه الأنظمة فترة زمنية خاصة، بينما يتم تطبيق لوائح أخرى بسرعة كبيرة. وتشارك المصالح السياسية والاجتماعية، فضلا عن المنظمات، في الترويج للوائح جديدة. ومن زاوية أخرى، توفر الأنظمة الجديدة أيضا فرصا جديدة للشركات التي يمكن أن تكيف منتجاتها بشكل أسرع من الشركات المنافسة لها، أو التي تأتي مع المنتجات الجديدة التي تخدم على وجه التحديد غرض زيادة السلامة أو الحد من التلوث.

وفيما يتعلق بالبيئة القانونية للأعمال التجارية بشكل عام، فان العديد من الشركات تجد أنه من المستحيل تتبع كل التغييرات الاستراتيجية والهامة في وطنهم، ناهيك عن التغيرات التي تؤثر على العمليات الخارجية. ويمكن للمستشارين الاداريين مساعدة العملاء في هذه المهمة، وذلك بالتعاون مع المؤسسات القانونية إن أمكن. ومع ذلك، لا يمكن فهم البيئة تماما، ناهيك عن توقع احدى المشاكل التي سيتم مناقشتها في البند 3.12

الاستراتيجية الناشئة

يستند كل ما كتب أعلاه على افتراض أن الصياغة الاستراتيجية هي عملية منطقية وعقلانية. وقد تم وضع وتطوير هيكل تحليلي لتسهيل خطوة تنظيم نهج حكيم: فهم البيئة التي تعمل المنظمة ضمنها، فهم الصناعة وعوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة، فهم الشركة لنقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بها، فهم منافسيها، وفهم ما تحتاج اليه من كفاءات لديها. ومع أن كل ما سبق صحيح، فان المستشارين ممن يعطون انطباعا بأن مثل هذا النهج من شأنه انتاج الاستراتيجية الصحيحة سيظهر سذاجة. ففي أحسن الأحوال، سيتم إنتاج الاستراتيجية التي تناسب المنظمة بالشكل الأفضل ضمن المعلومات المتاحة، ولكن دون توقع أن تكون هذه المعلومات كاملة.

افتراضيا، يتم عمليا اتخاذ جميع القرارات التجارية في حالة من عدم اليقين، وغالبا ما يكون اليقين في اتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي أكبر مما كان عليه في مناطق أخرى. ومن الصعب التنبؤ والتكهن بالتغيرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، بيد أن الكثير من الوقت المخصص لفهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، نادرا ما يكون من الممكن الوصول من خلالها إلى التفكير الاستراتيجي. وقد تجاوز معدل التطور العلمي والتكنولوجي باستمرار كل التوقعات. ومن الممكن أن تبطل التطورات التي حدثت في أي أو كل من هذه المجالات الاستراتيجيات المخطط لها بعناية فائقة. قد تكون خطة استراتيجية منطقية لانشاء استثمارات كبيرة في بلد متطور، على سبيل المثال إذا تم استبدال الحكومة الديمقراطية في البلاد في انقلاب عسكري. فقد يكون من الضروري الغاء المنتج الجديد الذي كان على وشك أن يبدأ في حال قامت شركة منافسة بتقديم ما هو أفضل.

وبالتالي، يجب أن يكون واضحا، أن الاستراتيجية التي يتم تنفيذها في الواقع لن تكون أبدا تماما كتلك التي وضعت من خلال التحليل العقلاني. ويقوم الكتاب والمفكرون الاستراتيجيون بالتمييز بين الاستراتيجية الموجهة (المقصودة) والناشئة. ومن الضروري بالطبع أن يكون هناك استراتيجية مقصودة، لانه من دون استراتيجية تتجه سياسة الشركة نحو ردات الفعل عوضا عن المبادرة. ومع مرور الوقت، تبدأ أنظمة عدم اليقين بالانحلال من ذاتها، كما يتم تعديل الاستراتيجيات القائمة وفقا لذلك. حيث يكشف الوضع الناشئ عن مشاكل غير متوقعة، وربما أيضا عن فرص ناشئة. ويجوز لرسالة المنظمة والأهداف الاستراتيجية أن لا تتغير إلى حد كبير، بينما ينبغي للاستراتيجيات المطبقة أن تخضع للتعديل والمراجعة المستمرة.

تنفيذ الإستراتيجية

يكون استخدام الاستراتيجية التي تكتب على الورق قليلا. علاوة على ذلك، وكما هو مبين أعلاه،

وما يتم تطبيقه مختلف تماما عما هو مكتوب على الورق "استراتيجية" ورق، ولكنه يبقى أمرا ديناميكيا ناشئا. ان تنفيذ الاستراتيجية هو في الواقع أصعب بكثير من وضع الاستراتيجية. كما يجب على المستشار مساعدة العميل على تطوير نظم التشغيل والإجراءات والقدرات التقنية لوضع هذه الاستراتيجيات المتطورة باستمرار موضع التنفيذ. ويثير هذا عددا من القضايا، من بينها الاتصالات. وفي حين ضرورة بقاء بعض الخيارات الاستراتيجية محاطة بسرية تامة، فان الفشل في عدم القدرة على التواصل مع الموظفين يعني أن لا أحد في المنظمة، ما عدا المخططين وكبار المديرين، سيلتزم بالاستراتيجية المختارة. وتبقى بعض الأنشطة مثل تخطيط الانتاج ومراقبة وإدارة المخزون، وتحسين الجودة وتنمية قدرات الموظفين، فضلا عن القيادة وأسلوب الإدارة، أمرا حاسما لنجاح تنفيذ الإستراتيجية.

ويمكن للمستشار مساعدة العميل أيضا في تطوير قدراته لتنفيذ الاستراتيجية والتكيف مع الفرص الجديدة والمعوقات. ولا يمكن بقاء استراتيجية صحيحة إلى الأبد، كما أن الوتيرة السريعة للتغيير في عالم الأعمال وبيئتها يعني أن صياغة الاستراتيجية واستعراضها من شأنها أن تكون عملية مستمرة. وهناك حاجة واضحة للرصد المستمر والمراقبة، أو ما يمكن تسميته "التحذير المبكر"، كنظام للكشف عن الاتجاهات والأحداث والأفكار التي قد تؤدي الى تغيير في استراتيجية الشركات. مرة أخرى، قد لا تملك الإدارة الداخلية الوقت أو الارتباط الكافي للاضطلاع بهذه المهمة بشكل صحيح. وينبغي أن يكون نظام ادارة الشركة، بما في ذلك إجراءات مراجعة الحسابات و إعادة التعريف الإستراتيجية، أن يكون مرنا بما يكفي لجعل التكيف ممكنا، ويعني هذا على وجه الخصوص، تشجيع الناس في مجال التسويق والانتاج والبحث والتطوير والإدارات الأخرى للحفاظ على أعينهم وآذانهم مفتوحة باستمرار على كل الإشارات والأفكار التي قد يكون لها تأثير على الاستراتيجية. ويتوضح دور الخبير الاستشاري بجمع كل هذه المعلومات معا وتحديد آثارها.

الموائمة (الاتساق) مع القدرات الداخلية

في التشاور حول الاستراتيجية، لا يقل موائمة أو إتساق الاستراتيجية مع القدرات الداخلية للشركة أهمية في مجال الاستشارات الاستراتيجية عن تجانس الشركة مع بيئة العمل التجارية. ولكل نمط من أنماط استراتيجية المؤسسة متطلبات خاصة فيما يتعلق بالخصائص التقنية وقدرات الموظفين، وكذلك الخصائص الإدارية وأسلوب العمل وتحفيز الموظفين. ومن الواضح أن استراتيجية التميز الطموحة تهدف إلى الحفاظ على الشركة في طليعة الابتكارات التكنولوجية، ودون اهتمام كبير للتكاليف والأسعار، حيث تتطلب نمطا مختلفا ومناخ عمل استثماري استراتيجي غير متطلب فيما يتعلق بأحدث التكنولوجيا، مع السعي لتحقيق التكلفة القيادية من خلال مراقبة صارمة وموحدة للتكاليف، وعمليات ذات حجم عمل كبير.

من الناحية المثالية، من الواجب مشاركة كل من الإدارة والموظفين في صياغة الاستراتيجية. حيث تعتبر عملية تحديد الاستراتيجية أكثر أهمية من مضمونها، وذلك بهدف تحقيق التزام الموظفين وتثبيت اعتقاد مشترك بأن الاستراتيجية المختارة هي وسيلة للنجاح.

استراتيجيات التحول المؤسسي

غالبا ما يتم طلب المستشارين الإداريين عندما ينحرف نمط النمو في شركة عن المعتاد بشكل كبير. وتميل المهام في هذه الحالة الى الصعوبة مع فرص غير مؤكدة من النجاح، وغالبا ما تتم تحت ضغط الوقت الشديد. على سبيل المثال إذا كانت مؤسسة العميل تواجه صعوبات مالية خطيرة، أو في حال الشعور بامكانية تفويت فرصة استثنائية حيث يوفر المستشار الكثير من الوقت خلال عملية التحليل أو المساعدة في تحديد المرشحين للاندماج أو الشراء.وعادة ما تنطوي هذه المهام على تغييرات جذرية وعميقة في معظم قطاعات النشاط في الشركة حيث تؤثر بقوة إدارتها. ومن الأمثلة على ذلك عمليات الدمج والتملك، والتحولات، والاستعانة بمصادر خارجية واسعة النطاق، وسحب الاستثمارات، وتقليص الحجم، والتغييرات في هياكل الملكية وخصخصة الشركات المملوكة للدولة، الساعية إلى تحقيق هدف جعل الشركة أكثر قدرة على المنافسة، والربح والفعالية. وسيتم استعراض هذا التحول المؤسسي وتجديد الإستراتيجيات بمزيد من التفصيل في الفصل 22.

3.12 العمليات والنظم والهياكل

تتعلق الهيكلة والتنظيم بتقسيم المهام والمسؤوليات بين الناس، ووضع المهام في مجموعات والناس في وحدات، وتحديد تدفق المعلومات الرأسي والأفقي والعلاقات التعاونية، وترتيبات التنسيق. وقد كان الغرض من الهيكلة في الماضي توفير إطار عمل أكثر أو أقل استقرارا عن الأداء الفعال للعمليات التنظيمية وكل المؤسسة، أي لجميع أعضائها، والموارد والوحدات بهدف تحقيق الأهداف المشتركة. وتعتبر هذه المنطقة مكانا للتحولات السريعة التي تجري في ظل هياكل أقل تصلبا وأقل رسمية.

ما نتج عن الهيكلة هي نظم مختلفة ونظم مؤسسية فرعية ونظم معلومات إدارية، ونظم اتخاذ القرار والرقابة ونظم التقييم، ونظم للتعامل مع حالات الطوارئ والأزمات، وهكذا. حيث يجري تشغيل أي منظمة معقدة من خلال وبمساعدة هذه النظم. مع ذلك، تبين التجربة أن الهياكل والنظم يمكن بسهولة أن تصبح قيدا. وعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك محاولة توحيد ووصف السلوك الأصح لحالات محددة للغاية يمكن أن يكون التوحيد فيها أكثر ضررا من النفع. ان تصميم وصيانة النظم مكلف للغاية، ولذلك يلزم نوعا من تحليل التكاليف والمنافع عند البدء في مشروع تصميم نظام أو مراجعة هذا النظام. وتحتاج العديد من المنظمات للمساعدة في منع انتشار وتداخل النظم، وكذلك لتجنب النقص في التنسيق والاحتياجات المتضاربة للأنظمة المختلفة لتوريد وتفسير المعلومات.

منظور العملية

أكد التفكير في الآونة الأخيرة على إعتبار العمليات التنظيمية الأساسية كمعايير مبدئية لتطوير النظم والهياكل. وتميل الأنشطة الجزئية التقليدية والمهام إلى افساح المجال للتكامل الذي أصبح ممكنا بفضل التكنولوجيات الحديثة، وخاصة مجال تكنولوجيا المعلومات.

وفي وصف نهج إعادة هندسة العمليات، فقد أكد كل من مايكل هامر Michael Hammer وجيمس شامبي James Champy على "التركيز على إعادة تصميم العمليات الأساسية، وليس على الإدارات والوحدات التنظيمية الأخرى". وقد أوضحا أن "العمليات والهياكل المتخصصة والمجزأة لا تستجيب

للتغيرات الكبيرة في البيئة الخارجية - السوق، وعرض الفوارق فيما يخص الحجم، بعكس ما تصوره آدم سميث"[5].

ومع ذلك، فان الاتجاهات الراهنة الأخرى، تتصف بالقيادية في ظروف مختلفة نوعا ما، ومن المحتمل أن تتم فيها الكثير من هذه العمليات خارج المنظمة نفسها. ويشار إلى ذلك أحيانا في تطوير ما يدعى شركة "افتراضية" و هي في حد ذاتها احدى نتائج الثورة المعلوماتية. ويشير مقال آخرالى "رفض المنظمة الافتراضية كهيكل مميز (مثل الهيكل الوظيفي، المتشعب أو المصفوف). وبدلا من ذلك نتعامل مع الهيكل الإفتراضي كسمة من سمات الاستراتيجية التي تنطبق على أي منظمة" [6].

فحوى هذا المفهوم هو ان التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جعلت من الممكن للمنظمة تطوير صلات أوثق مع عملائها ومورديها وموزعيها، لدرجة أن أجزاء رئيسية من "العملية ككل" يمكن أن تحدث الآن خارج المنظمة نفسها. وعلى سبيل المثال، تسهل شبكة الإنترنت، اختبار وتعديل تصميم المنتجات بالتعاون مع "مجتمعات المستهلك". والعلاقات مع تلك المجتمعات من شأنها تقديم الفرص والمخاطر. وان استخدمت بالشكل الصحيح، فإنها يمكن أن تعزز صورة المنظمة ومكانتها، اما ان أسيء استخدامها، فلديها القدرة على التسبب بضرر بالغ. وتوفر تكنولوجيا المعلومات أنواع أخرى من الفرص للتفاعل مع العملاء، والاستشعار عن بعد لأداء المنتجات الاستهلاكية، وتشخيص المشكلة وحل المشاكل عبر وصلة الإنترنت.

ان الآثار المترتبة على تفاعل المنظمة مع مورديها، بعيدة الوصول، وليس من المستغرب ان قطاع نشاط الانترنت الموجه بين عمل واخر""B2B (أي عمل الى عمل) قد تطور بسرعة أكبر من غيره. وتدرك معظم المؤسسات الكبيرة أهمية العلاقات الجيدة مع الموردين. حيث يسعى كثيرون لما هو أبعد من ذلك، كما أنهم قد توصلوا الى امكانية زيادة فعالية مجموعة من الأنشطة التي كان يقام بها سابقا في المنزل من خلال خبراء خارجيين. وهكذا، وعلى سبيل المثال، قامت شركات أشباه المواصلات الوطنية، في الآونة الأخيرة، بالاستعانة بمصادر خارجية من العمليات اللوجستية لفيديكس، كما قام موزعوا ادارة الأموال بتوزيع أموالهم من خلال منظمة تشارلز شواب. ومن المرجح اتخاذ شركة نايك لاجراءات أبعد، حيث عهدت بأعمالها الى متخصصين خارجيين في كل من الصناعة التحويلية والتسويق والعلاقات العامة.

ويقول بعض النقاد ان من شأن مثل هذه العملية ترك الشركة دون وجود حقيقي في نهاية المطاف: وصيغت عبارة "الشركة الجوفاء" (تعرف ايضا احيانا بالشركة الافتراضية) على هذه المنظمات (أي شركات تتعاقد من الباطن أو الاستعانة بمصادر خارجية بما يخص معظم اعمالها ولا تقوم الا بالامور البسيطة). وقد رأى معلقون آخرون في تلك المنظمات التي تركز كليا على خلق القيمة في شكل غير ملموس امكانية كبيرة- خصائص فكرية- والاستعانة بمصادر خارجية لجميع الأنشطة من قبل متخصصين خارجيين، ويقدم هذا المجال الكثير من سبل التفكير للمستشار، ما يحتاج اليه العديد من العملاء على شكل آراء خارجية.

نظم وممارسات اتخاذ القرار

قد يكون أسلوب وتنظيم عملية صنع القرار في العديد من المنظمات (وبالنسبة للمسائل الرئيسية والروتينية على حد سواء) سببا للمشاكل. وقد يحرم الإفراط في مركزية القرارات التنفيذية المنظمة من المرونة اللازمة للرد على الفرص المتاحة في الأسواق الجديدة. وتتيح تجزئة العمليات والمسؤوليات فرصة اتخاذ قرارات سريعة في غاية الصعوبة. كما أن العملية الافتراضية "تضيف المزيد من التعقيدات، وبالتحديد الحاجة لشمول مجموعة متنوعة من المؤسسات أو الجهات الخارجية في عملية اتخاذ القرار.

قد يكون السبب الحقيقي للحاجة الى المستشار هو الحاجة إلى دراسة واصلاح نظام اتخاذ القرارات. والذي قد يعالج:

- تصنيف القرارات في مجموعات وفق طبيعتها، ومدى الإلحاح في الحاجة اليها، والآثار المالية المترتبة، ودرجة التعقيد، وما إلى ذلك.
- الطرق التي تتخذ فيها القرارات عادة (وقد يكون من الصعب جدا العثور عليها).
- الأدوار التي يقوم بها الموظفون المتخصصون ومدراء الوحدات التنظيمية، في اتخاذ القرار.
- دور الهيئات الجماعية في إعداد واعتماد القرارات.
- مشاركة ممثلي الموظفين في عملية صنع القرار والأدوار الاستشارية للأفراد في المناصب الرسمية المؤثرة.
- مشاركة ممثلي الموظفين في صنع القرار.
- المسؤولية عن القرارات وتنفيذها، ومراقبة التنفيذ.
- استخدام تقنيات صنع القرار، والنماذج أو الإجراءات المقررة.
- إمكانيات التحسن الهائلة في هذا المجال حيث ينصح االمستشارون الإداريون إيلاءها اهتماما وثيقا.

نظم إدارة المعلومات

يدرك معظم المديرون أن المعلومات أصبحت من الأصول الاستراتيجية لقطاع الأعمال وأن العالم يشهد ثورة معلوماتية. ومع ذلك، فإنه بعيد كل البعد عن الاعتراف بالدور الجديد للمعلومات في تطوير الواقع وتنفيذ نظم إدارة معلومات فعالة.

ويركز كثير من المستشارين في مجال الإدارة العامة على هذا المجال، ويقومون على توفير خدمات مثل: تحليل نظم المعلومات القائمة : تحديد المعلومات المطلوبة للإدارة الاستراتيجية والسيطرة على العمليات، وتنسيق وتكامل النظم المستخدمة في الإدارات المختلفة، واختيار التكنولوجيا المناسبة وادخال أنظمة معالجة المعلومات. وتتعلق هذه الأعمال بالمعلومات الخارجية (عن البيئة وعلاقات هذه الشركة مع هذه البيئة)، والمعلومات الداخلية (عن الموارد، العمليات والنتائج المحققة). ان الغرض من ذلك هو التأكد من أن لدى العميل المعلومات التي لا غنى عنها للقرارات الاستراتيجية والتشغيلية، ولكن في الوقت نفسه يجب تجنب جمع وتطوير المعلومات التي لا جدوى منها بشكل مباشر. أن تحديد أين هي الحدود أمر صعب. وربما يكون من الأفضل نشر شبكة المعلومات على نطاق واسع بدلا من توفير المال خوفا من ضياع بعض المعلومات الأساسية.

في عالم الاستشارات اليوم، غالبا ما يتم التعامل مع نظم المعلومات الإدارية، باعتبارها مشكلة لتكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك الاختيار والتركيب والاستخدام الفعال للأجهزة والبرمجيات المناسبة. إلا أن هذا ليس سوى جانب واحد من المشكلة. وتعتبر تكنولوجيا المعلومات عاملا رئيسيا في تحديد أي نوع من المعلومات وما مقدار قدرة الشركة على جمع وتحليل العملية. كما ان اختيار المعلومات اللازمة لإعداد واتخاذ القرارات ليست مشكلة فني الحاسوب بل هي مشكلة مستخدم المعلومات، (ومشكلة المستشار الإداري). ومن الأحرى انشاء ودعم التعاون الوثيق بين الاثنين في مجال تطوير نظم المعلومات على نحو فعال انظر أيضا الفصل (13)

الهيكل التنظيمي

ان دراسة وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي تستخدم كمدخل كلاسيكي لكثير من المستشارين الإداريين بصفة عامة. وعندما تم الاتفاق على الهيكل الأساسي، يصدر المستشار الرسوم البيانية والخرائط التفصيلية، وكذلك الوصف الوظيفي لكل وحدة ومواقعها داخل منظمة العميل. وكان المنتج النهائي في كثير من الأحيان مجموعة من المخططات التنظيمية والتعليمات، ولكن في الواقع، فإن فائدة هذا العمل للعميل هو الجهد التحليلي الذي وصل اليه هذا العمل. كما أعيد تذكر الأنشطة المنسية و"اليتيمة" كما حددت الأنشطة التي لا يبدو أن أحدهم مسؤول عنها، وأعيد توزيع الأنشطة المتداخلة أو التي تم التخلص منها.

تتجاوز الاستشارات الإدارية اليوم النهج الضيق الذي اتخذه "خبراء اعادة التنظيم" في الماضي. ويعامل الهيكل التنظيمي كواحد من عوامل التفوق، المرتبطة بطرق كثيرة مع الاستراتيجية، والثقافة المؤسسية وكفاءة الموظفين وطرق تحفيزهم، والتكنولوجيا الجديدة وغيرها من العوامل. فالعمالة الكفؤة والملتزمة ممن يعملون في إطار تنظيمي متساهل ستحقق نتائج أفضل من العمالة غير الكفوءة والعاملة ضمن هيكل رسمي كامل. وعلى أية حال، يجب أن يدرك كل مستشار أن ما تعكسه المنظمة الرسمية هو جزء صغير من شبكة معقدة جدا من العلاقات القائمة في المنظمة.

وتعمل عمليات اعادة التشكيلات على تدمير علاقات العمل القائمة، وأنماط التعاون والعادات الاجتماعية، أما التشكيلات المتكررة غير المبررة فتعمل على شل المنظمة والمؤسسات، وتوليد حالة سبات بدلا من الابتكار والكفاءة. ويقوم قرار إعادة التنظيم غالبا على عكس فشل الإدارة لتحديد ومعالجة القضية الرئيسية. ولذلك يميل االمستشارون أكثر الى الحذر، كما يميلون إلى إعادة فرض التنظيم فقط في حال كانت هناك أسباب وجيهة جدا لذلك. يجب (على سبيل المثال من الضروري انشاء تقسيم جديد بسبب عدم مقدرة الهيكل الحالي بشكل واضح على وضع منتج جديد في السوق في وقت قصير). وعلى العكس من ذلك فان التغييرات الكبيرة في الهياكل التنظيمية غالبا ما تكون ضرورية في الشركات في مرحلة التحول، كما سيتم مناقشته بمزيد من التفصيل في الفصل 22.

4.12 الثقافة المؤسسية والنمط الإداري

وأخيرا ننتقل إلى الجوانب الخفيفة و "غير المادية" في المنظمات. وقد تم توضيح مفهوم الثقافة المؤسسية في الفصل 5. حيث أكدنا أنه عند الدخول الى منظمة جديدة، فان على المستشار معرفة

ثقافة المؤسسة الخاصة قدر الامكان. حيث يتم ذلك من أجل تطوير فهم كامل من القيم والدافعية الكامنة وراء سلوكيات الإدارة والموظفين، وبالتالي تقويم امكانات المنظمة لإدخال التحسينات. ويمكن الاطلاع على الثقافة التنظيمية التي قد تكون احدى الأسباب، أو حتى السبب الرئيسي، للصعوبات التي تواجهها (على سبيل المثال محافظة الإدارة العليا واستحالة تقديم أفكار جديدة). وفي مثل هذه الحالة، قد تصبح الثقافة المؤسسية الموضوع الرئيسي الذي ستركز عليه مهمة المستشار [7].

أصبح للاستشارات في الثقافة المؤسسية شعبية كبيرة في بداية الثمانينات، ولا سيما في الولايات المتحدة. ولم يفلت بعض المستشارين من الخطر المتعلق بالتغير الثقافي ووصفه باعتباره الدواء الشافي لجميع المشاكل: "الثقافة المؤسسية هي عبارة سحرية يقوم المستشارون الإداريون بذكرها في آذان المسؤولين التنفيذيين الأمريكيين"،كتبت مجلة نيويورك تايمز New York Times في العام 1983 8. ومع ذلك، فان التحذير من بدعة ثقافة المؤسسة يجب ألا تترافق مع الأنظمة الهيكلية نفسها في الثقافة المؤسسية، فأثر الثقافة على الأداء التنظيمي على المدى الطويل هو في الأساس ظاهرة إيجابية، فهناك حاجة إلى اتباع نهج متوازن لتنظيم المشاكل. واذا تم تجاهل الثقافة التنظيمية، ونظام المعلومات المتطور للتخطيط أو الإدارة فمن غير المرجح أن تؤدي إلى أي تحسن في الأداء.

ان أي تغيير في ثقافة المؤسسة نادرا ما يكون جزئية واضحة في المهمة الاستشارية. فالثقافة المؤسسية حتى الآن في بعض الحالات تتطلب اهتمام المستشار الخاص، على سبيل المثال:

- عندما تواجه الشركة صعوبات. يجوز للثقافة التقليدية القوية منع الشركة من تقييم حالتها بشكل واقعي والمضي قدما في التغييرات التي أصبحت لا مفر منها.
- عندما تشهد الشركة نموا سريعا للغاية. قد يكون هناك مشاكل مختلفة. وقد تشكل الثقافة الأصلية للشركة العائلية الصغيرة قيودا. فقد يكون هناك العديد من المديرين الجدد والعمال، القادمين من مختلف الثقافات. فيؤدي النمو عن طريق عمليات الاستحواذ إلى وقوع مصادمات ثقافية خطيرة.
- عند التخطيط لتغيير تكنولوجي وهيكلي كبير وعند مواجهة تغيرات ثورية في المنتجات والتكنولوجيات والأسواق، وبالتالي ستؤدي الى آثار ثقافية قوية.
- عندما يبدو أن هناك صراعا بين ثقافة المؤسسة والقيم التي تسود في البيئة. على سبيل المثال، إذا كان الجمهور يتوقع على نحو متزايد أن الشركة تتصرف بطرق تتعارض مع ثقافته.
- عندما يتم تدويل عمليات الشركة والتي تكيفت مع الثقافات الأجنبية.

الثقافة المؤسسية: بماذا توصي

سيشارك المستشار في محاولة تأكيد جوانب الثقافة المؤسسية والحول دون تحقيق المزيد من النمو وتحسين الأداء في الوضع الحالي. كما سيشير إلى القيم والمعايير التي يتعين التخلص منها أو تغييرها، وتلك التي ينبغي الحفاظ عليها وتعزيزها.

واذا كان لدى المستشار خبرة سابقة مع قضايا الثقافة المؤسسية، يجوز له أن يكون أكثر تحديدا في اقتراح ما يجب القيام به (على سبيل المثال تحديد رسالة الشركة وأهدافها التي تؤكد صراحة نظام

القيم, وتعديل الرموز، وتعزيز التشاور والمشاركة، حيث تستخدم للحصول على التماسك الثقافي: وتغيير نموذج دور المنشأة وإعادة توجيه نظام المكافآت, أو توفير التدريب والمعلومات اللازمة لدعم قيم وقواعد ثقافية جديدة). ان المستشار الذي يرى أن ثقافة منظمة العميل لا تكاد تكون ملحوظة، قد يتمكن من اقتراح كيفية إنشاء ثقافة أكثر قوة، منسجمة مع الأهداف والموارد والبيئة الخارجية للمنظمة.

القيادة وأسلوب الإدارة

ترتبط القيادة وأسلوب الإدارة ارتباطا وثيقا بالثقافة المؤسسية، ومن الممكن أن تصبح جوانب معينة من الأسلوب جزءا من ثقافة المنظمة ككل. ويميل المديرون الى التصرف وفقا لثقافة تنظيمية، متوقعة من قبل مالكي الشركات والمديرين والموظفين. وفي الوقت نفسه، فان أسلوب المدير الفرد يشارك في تحديد شخصيته، والتي قد تكون في وئام أو في صراع مع الثقافة المؤسسية القائمة. ويتم حل الصراع عادة باحدى طريقتين، إما نمط شخصية قوية في الأعلى سيؤثر على ثقافة المؤسسة، فتكون مقبولة باعتبارها سمة من سمات ثقافة جديدة، أو في ثقافة قائمة قوية لن تستوعب أسلوب الشخص ما سيضطره إلى التغيير، أو ترك المنظمة.

وهنا مرة أخرى يواجه المستشار مجموعة واسعة من الحالات الحرجة لا يملك فيها سلطة واضحة لتقديم مقترحات بشأن القيادة وأسلوب الإدارة، وقد يكون من الضروري ايجاد وسيلة لبقة لجعل العميل يدرك المشاكل، ويساعد على حلها عن طريق التوصل الى حل عملي.

وتبين الحالات والمشاكل التالية الأكثر شيوعا إلى حد كبير في المنظمات:

- رغبة الناس في دعم المدير، مع أنهم لا يعرفون حقا ما يريد كما أنهم لا يفهمون أولويات وظيفته، كما أن هناك مشكلة في صياغة الأفكار والأهداف بوضوح، وابلاغها للناس.
- استخدام المديرين الأسلوب السلطوي بدلا من استشارة الناس، ومناقشة المشاكل والأولويات معهم، وشرح القرارات.
- وقوع الناس في حيرة من الطريقة التي يدير فيها المدير وقته: حيث يتحدث عن الأولويات، لكنه يمضي الوقت في التعامل مع قضايا ثانوية.
- يتم تشجيع الابتكار نظريا فقط، بينما لا يعطيه المدير أي دعم علني في التخطيط وتوزيع مهام العمل، كما لا يظهر أي مصلحة شخصية في المشاريع المبتكرة، ومكافأة المبدعين لإنجازاتهم.
- يتعامل المدير مع حالات مختلفة في الطريق نفسه، وهذا الجمود يعني أن أسلوب استخدامها قد يكون كافيا في حالة واحدة ولكنها غير كافية تماما في حالة أخرى.
- يسلك المدير أسلوب ادارة نمطي قوي (والذي من الممكن أن يكون له إما خصائص إيجابية أو سلبية)، ويفضل الناس الذين يستخدمون نمط مماثل، حيث يحاول المدراء في جميع أنحاء المنظمة نسخ الأنماط حتى لو كانت لا تتناسب مع شخصيتهم.

يمكن للمستشار تحقيق الكثير من خلال جعل مديره يدرك، ومن خلال الاستشارات الشخصية، الجوانب القوية والضعيفة للنمط الاداري المتبع. كما يعتبر الوعي بالنمط الاداري خطوة أولى نحو التحسين.

حتى لو كان المدير لا يرغب أو غير قادر على تغيير نمط جذري، ومن المفيد أن يكون على بينة من نقاط الضعف، للتخفيف منها، والتعويض عنها.

5.12 حوكمة المؤسسة

كان كل من الإدارة العامة ومستشارو الإستراتيجية دائمي الاهتمام بحوكمة الشركات والتي يتم من خلالها تقديم العديد من الأسئلة في الشركة والتي يجب أن يتم فحصها، وتقر في أعلى مستوى من اتخاذ القرارات الاستراتيجية والسيطرة عليها. ومع ذلك، وحتى وقت قريب، فان حوكمة الشركات في حد ذاتها، أي مفهومها ونطاقها وبنيتها وأساليب الاختيار واختصاص أعضاء مجلس الإدارة، المسؤولية، نوعية القرارات، نقاط الضعف والقصور، والعلاقات مع المساهمين والمتعاملين الآخرين، مسائل تضارب المصالح،والمسائل المماثلة، كانت كلها تلقى القليل من الإهتمام حتى وقت قريب. وغالبا ما تعتبر هذه القضايا سرية وخاصة بالمالكين، وينبغي أن لا تعني المستشارين الخارجيين، حيث انحصرت نقاط الاهتمام فقط بمجالس الإدارة والذين يعقدون الإجتماعات وفقا للقانون ومعايير حوكمة الشركات (إن وجدت).

وعلى مدى العقد الماضي، تغيرت وجهات النظر حول دور حوكمة الشركات بشكل كبير بفضل ضغوط متزايدة من دوائر المساهمين والجمهور غير الراضين. كما أن حوكمة الشركات لم تعد تعتبر حكرا على أكبر المستثمرين وكبار المدراء. وقد اضطرت الحكومات الى التدخل لتشديد التشريعات والضوابط. أما المساهمين فقد بحثوا عن أساليب أكثر فعالية وشفافية من حوكمة الشركات. مما خلق تحديا في الفرص الإستشارية على المستوى الاداري والاستراتيجي.

قضايا راهنة

في أوقات سابقة كانت عملية الإدارة بسيطة وتلقائية لأن أصحاب رأس المال المخاطر في المنظمة كانوا يشاركون مباشرة في إدارتها. ان مشاكل الحكم في الوقت الحاضر تنشأ بسبب تنوع ملكية الأسهم على مدى آلاف الأفراد، ما يؤدي إلى حدوث فصل في الملكية على الآلاف من الأفراد ما نتج عنه فصل السلطة بين مديري المنظمة المهنية. نظريا، ان موضوع حماية المساهمين مشترك يمتلك فيه المساهمون السلطة المطلقة من خلال استخدام حقوق التصويت الخاصة بهم والذي لم يعد يعمل، لأن الأسهم الفردية صغيرة جدا وواسعة الانتشار لتسمح بالتصويت الفعال إلا في ظروف استثنائية للغاية.

بطبيعة الحال، يمثل حملة الأسهم مجلس الادارة التنفيذي للمنظمة. ومن الناحية النظرية يعين المجلس من قبل المساهمين، الذين يمكن أن يميلوا على نحو متزايد ليصبحوا هيئات مستديمة. الأسوأ من ذلك، أن يكون رئيس مجلس الإدارة هو أيضا الرئيس التنفيذي (المدير التنفيذي)، لذلك يتألف المجلس أساسا من المديرين التنفيذيين ممن يرفعون تقاريرهم مباشرة إلى هذا الشخص وربما يكون واحدا أو اثنين من المديرين غير تنفيذيين ممن تعتمد عضويتهم في المجلس على دعوة من الرئاسة. وفي مثل هذه الحالة لا يملك المجلس حافزا للنظر في احتياجات أو رغبات المساهمين.

من الممكن أن يتم طرح سؤال عن وظيفة الاستشاري المفيدة والتي يمكن أن تؤدى في مثل هذه

الظروف. والجواب هو ان امتلاك المستشار فرصة الوصول إلى المجلس لديه فرصة لاقناع الأعضاء بالخطأ الكامن في مثل هذه السياسة، ليس فقط لأنه خاطئ من الناحية الأخلاقية، ولكن لأنها في نهاية المطاف من المحتمل أن تكون هزيمة الذات. وعلى المجلس أن يتجاهل مصالح المساهمين حيث من المرجح أن تواجه معارضة من عدد من اتجاهات مختلفة. وفي بعض البلدان ولا سيما في الدول الاسكندنافية، كان لجمعيات المساهمين بالفعل قدرا كبيرا من السلطة والنفوذ. وقد ظهر هذا منذ بضع سنوات، عندما كان هناك اقتراح لدمج أنشطة صناعة السيارات في مجموعة فولفو مع شركة رينو الفرنسية. وحظي هذا الاقتراح بدعم قوي من الرئيس التنفيذي لشركة فولفو، لكنه فشل جزئيا، بسبب المعارضة داخل إدارة فولفو الخاصة، وأكثر من ذلك بسبب رفضها من قبل جمعية المساهمين السويدية. ولم يعد هذا العمل شائعا في البلدان الناطقة بالانجليزية، ولكن تشكيل تنظيم مؤيد للمشاركة في التنظيم في المملكة المتحدة قد يكون مؤشرا على تطورات مقبلة.

تأتي أكثر الضوابط الفعالة على حرية المجلس من قبل حملة الأسهم المؤسسية - من صناديق الضمان الاجتماعي وادخار الموظفين والأسهم الاستثمارية أو شركات التأمين، ممن يملكون ملايين الأسهم، والتي يكون لها تأثير ضئيل أو لا تكون مؤثرة على مستوى مجلس الإدارة بحد ذاتها، ولكن حملة الأسهم المؤسسية - صندوق التقاعد والأسهم الاستثمارية أو شركات التأمين تمتلك ملايين الأسهم - بوصفها تلعب دورا مختلفا تماما. في الماضي، مال حملة الأسهم الكبيرة المؤسسية إلى عدم التدخل في إدارة الشركات التي استثمروا فيها أموالهم. فالأسهم المملوكة من قبل هذه المؤسسات، في الواقع، غالبا ما أشير اليها بأنها "في أيد أمينة" في تلك المؤسسات حيث فعلوا ذلك لصالح الإدارة الحالية. وفي السنوات الأخيرة، مع ذلك، أصبحت هذه المؤسسات أقل توافقا مع بعضها البعض إذا كانوا لا يتفقون مع سياسات الإدارة، حيث لجأوا وببساطة الى "التصويت رغما عنهم" ببيع أسهمهم في الشركة واعادة الاستثمار في أماكن أخرى. والآن فان عددا متزايدا، يقوم باتخاذ دور أكثر نشاطا، من خلال جعل وجهات نظرها للإدارة. إذا فشلت الإدارة في الاستماع للمؤسسات بشكل متزايد على استعداد لاستخدام قوة شبابية واسعة لإزالة واستبدال اللوحة القائمة. على اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية مصالحها الخاصة، من المستثمرين من المؤسسات، وحماية مصالح صغار المساهمين أيضا بشكل كبير.

تعكس متطلبات جديدة على المجلس الاتجاهات الحالية نحو تعزيز مسؤوليات الأدوار الاجتماعية على الأعمال التجارية. ومن المتوقع على نحو متزايد أخذ زمام المبادرة المناسبة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المسؤولية الاجتماعية، والسعي لزيادة قيم الأسهم بطرق مقبولة اجتماعيا، ومسؤولية مستدامة (انظر الفصل 23). في الوقت الحاضر، وضعت معظم هذه المتطلبات أساسا كمبادئ توجيهية عامة أو مبادئ، يمكن توقع أن تكون متضافرة تدريجيا نحو معايير محددة للمجلس.

تحسين وتطبيق المعايير

هناك اختلافات كبيرة في جودة حوكمة الشركات في مختلف البلدان. وليست المسألة في فرض الكثير من التشريعات الوطنية على مجلس ذو طبقة واحدة أو اثنتين على حد سواء، ولكن في نوعية ثقافة حوكمة الشركات الوطنية، التي هي جزء من ثقافة الأعمال المحلية والتقاليد. الآن من المسلم به على

نطاق واسع أنه وعلى الرغم من مشاكل الحوكمة القائمة في العديد من الشركات، وحوكمة الشركات أصبحت أكثر تطورا الان، فهو حقل أكثر تطورا كما أن ممارسته حققت أعلى المعايير في ثقافات الأعمال الناطقة باللغة الانكليزية. ويختلف ويتنوع الوضع في بلدان ومناطق أخرى. وقد تم العثور على أوجه قصور جسيمة لدى إدارة الشركات، وليس فقط في تحويل الاقتصاد، حيث يوجد تقليد قليل وخبرة متواضعة خاصة بإدارة الشركات، حتى في البلدان التي يكون فيها اقتصاد السوق عملا تقليديا على نحو سلس ودون أي اضطراب سياسي.

على سبيل المثال في العام 2001 في سويسرا، تم تحديد الثغرات في عمل المجلس السويسري كأسباب رئيسية لاكتساب قرارات مضرة وخسائر مالية خطيرة. وقد تم انتقاد رئيس الجمعية الوطنية علنا لكونه رئيسا أو عضوا في 48 مجلسا، والتي كان استقال منها جميعا في وقت لاحق. وفي كثير من البلدان، فمن الضروري أن تعطى مسائل مثل اختصاص عضو مجلس الإدارة والنزاهة والاستقلال والمسؤولية، وتضارب المصالح، وعمليات المجلس الأكثر كفاءة وشفافية والتي لم يتم النظر فيها حتى الان بالاهتمام المطلوب.

ومن المشجع بدء حركة هامة لتعزيز معايير حوكمة الشركات بوضوح. وقد تم توفير قدر كبير من التوجيه والدعم، بما في ذلك التدريب لأعضاء المجلس، وهو متاح من منظمة التعاون الاقتصادي والتطوير.، اضافة الى بعض المعاهد الوطنية للإدارة ومصادر موثوقة أخرى 9. وتقدر كثير من الشركات مساعدة الاستشاريين ذوي الخبرة ممن لديهم فهم شامل للحكم والبيئات المالية والاجتماعية. كما أن بعض المؤسسات الدولية ذات التوجهات الاجتماعية الواسعة هي أكثر ضرورية في هيكلة المجلس وتحسين عملهم. حيث ينبغي على المستشارين اغتنام هذه الفرصة.

---

1. H. J. Leavitt: Corporate pathfinders (Chicago, IL, Irwin, 1986).

1. ليفيت: المسار المؤسسي (شيكاغو، 1986)

2.See M. Porter: Competitive strategy (New York, The Free Press, 1980), and idem: Competitive advantage (New York, The Free Press, 1985).

2.أنظر بورتر: استراتيجية التنافسية (نيويورك، الصحافة الحرة، 1980) و الميزة التنافسية (نيويورك (الصحافة الحرة 1980)

3.K.Ohmae: The mind of the strategist (New York, McGraw-Hill,1982).

3.أومي: العقل الإستراتيجي (نيويورك، ماكرو هيل 1982).

4.A.L.Frohman: " Putting technology into strategic planning " in California Management Review (Berkely , CA), Vol.XXVII , No. 2, Winter 1985,P.48.

4.فرومان: وضع التكنولوجيا في التخطيط الإستراتيجي في مراجعة ادارة كاليفورنيا (بيركلي، شتاء 1985 ص 48)

5. M.Hammer and J.Champy: Re-engineering the corporation(New York, Harper Business, 1993), pp.40 and 29.

5. هامر و شاربي: إعادة هندسة المؤسسة (نيويورك، هاربر للأعمال، 1993، صفحات 40 و 29

6. N. Venkateraman and J.c.Henderson: " Real strategies for virtual organizing." In Sloan Management Review , Fall 1998, pp 33-48.

6. فانكترمان وهندرسن: الإستراتيجيات الحقيقية للمؤسسات الإفتراضية، مراجعة سلون للإدارة، خريف 1998، صفحات 33-48.

7.For a more detailed discussion of corporate culture , see T.E.Deal and A.A.Kennedy: Corporate culture: The rites and rituals of corporate life (Reading , MA, Addison-Wesley, 1982);

7. للإطلاع على مناقشة أكثر تفصيلا للثقافة المؤسسية، انظر ديل و كندي: الثقافة المؤسسية: الشعائر والطقوس في حياة المؤسسة. (قراءة رسالة ماجستير اديسون ويسلي، 1982)

E.H.Schein: Organizational culture and leadership (San Francisco, CA. Jossey-Bass, 1985) ; Or diversity in business, second edition(London, Nicholas Brealey, 1997).

سكين: ثقافة وقيادة المنظمة (سان فرانسيسكو، جوسي باس 1985) أو التنوع في الأعمال، الطبعة الثانية (لندن، نيكولاص بريلي، 1997)

8. S. Salmans: "New vogue: Corporate culture". in New York Times, 7, Jan. 1983.

8.سالمنز: الجديد الرائج: الثقافة المؤسسية. صحيفة نيويورك تايمز، 7 كانون الثاني 1983.

9. See e.g. OECD: Principles of corporate governance and related documents of the OECD Task Force on Corporate Governance , Standards for the Board and other publications of the Institute of Directors in the United Kingdom: Bob Tricker: Pocket director (London, The Economist , 1998); studies and papers available from the Centre for Corporate Effectiveness of the Henley Management College.

9. أنظر مثلا منظمة التعاون والتنمية: مبادىء حوكمة الشركات والوثائق ذات الصلة لمنظمة التعاون والتنمية، فريق حوكمة الشركات معايير المجلس ومطبوعات أخرى من معهد الإدارة في المملكة المتحدة. بوب تريكر: مدير الجيب (لندن، الإقتصادي، 1998) دراسات وأبحاث متاحة من مركز فعالية الشركة في كلية إدارة هنلي.

13

الفصل الثالث عشر
الإستشارات في مجال تكنولوجيا المعلومات

منذ الطبعة السابقة من هذا الكتاب الذي صدر في عام 1996، وتكنولوجيا المعلومات (IT) في تطور كبير. كما أن الإستشارات في مجال تكنولوجيا المعلومات قد نمت أيضا من حيث الحجم والتعقيد، وفي الواقع، ويمكن القول بأن الحاجة الى الدعم الإستشاري من أجل تحقيق وعد تكنولوجيا المعلومات كان المحرك وراء نمو صناعة الإستشارات الإدارية ككل.

1.13 دور تكنولوجيا المعلومات كأداة للتطوير

بالسير داخل أي عمل أو مؤسسة أعمال اليوم، سنرى جهاز حاسوب (كمبيوتر) على كل مكتب، وكبار المديرين الذين يبدأون يومهم بفتح بريدهم الإلكتروني، هم أنفسهم الذين أعلنوا بفخر ذات مرة أنهم لا يتقنون استخدام لوحة المفاتيح الخاصة بالحاسوب. وقد جاء هذا التغيير في جزء منه، من خلال التعليم والمواقف الجديدة تجاه التكنولوجيا، ولكن المحرك الرئيسي للتغيير على سطح المكتب وانتشار الحاسوب، هو ظهور المعايير القياسية لتطبيقات الحاسوب، وسهولة الوصول وقوة الواجهات البيانية وسهولة التطبيقات المتاحة للإتصالات، ومعالجة الكلمات ومهمات أعمال هامة أخرى. وببساطة، فإنه لا معنى لأن يطلب المديرون سكرتيرا لطباعة البريد الإلكتروني والخاص بهم في الوقت الذي يستطيعون قراءته عن طريق شاشة الحاسوب.

إن الإتصالات داخل المنظمات بواسطة البريد الإلكتروني ومن خلال الشبكات المؤسسية الداخلية، هي الآن أكثر ثراء وغالبا ما تكون أكثر ديمقراطية عما كانت عليه في الماضي. ولقد أصبح البريد الإلكتروني وسيلة الإتصال التي يختارونها في عالم الأعمال اليوم في العالم، حيث يتنقل المديرون باستمرار في المناطق الزمنية المختلفة.

ولقد حدث التغيير الجذري من وراء الكواليس في مراكز البيانات للشركات الكبرى، وفي أجهزة الحواسيب للشركات الصغرى. مرة أخرى نقول إن القصة هي قوة التكنولوجيا وتوحيد المعايير. وفي الواقع فإن الذي أوجد المعايير هم بائعوا الملكية الفكرية للتكنولوجيا والتي أدت الى اعتماد المعايير الدولية الأساسية مثل بروتوكول نقل النص والذي يشكل الأساس لشبكة الويب العالمية (شبكة الانترنت)

World Wide Web www. مع التشجيع القليل من المخاوف التي تدعى "علة الألفية" وقد تخلى العديد من المنظمات عن أنظمتهم القديمة وعملوا على تركيب مجموعة من التطبيقات الجاهزة المترابطة. وقد مكن هذا العمل لأول مرة أن يصبح تدفق المعلومات عبرسلسلة القيمة والى العملاء والموردين نهاية الى نهاية (end-to-end). ولقد أدى المستشارون دورا هاما في المساعدة على تنفيذ نظم المعلومات هذه وعلى نطاق واسع، مثل نظم نقاط البيع الإلكترونية (EPOS)، ونظام تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، ونظام إدارة علاقة العملاء (CRM).

ولقد عملت جميع هذه النظم على توفير الوصول الى وحدة تخزين البيانات المتزايد. وكثيرا ما يقال اليوم أن المديرين هم أغنياء البيانات وفقراء المعلومات. ولقد قدم جولدرات1 E. Goldratt تعريف أنيق لكلمة المعلومات: "المعلومات هي الإجابة على السؤال". إن التطور في تخزين البيانات واستخراج البيانات والمساعدة في توفير الأجوبة على الأسئلة الأساسية مثل: "من الذي اشترى إنتاجنا؟" إن أنظمة دعم القرارات تمكن المديرين من إختبار قراراتهم على الكمبيوتر قبل أن يلزموا أنفسهم ومؤسساتهم بها.

ولقد اعترف المستشارون وبائعو تكنولوجيا المعلومات أن التطور المنطقي لإدارة المعلومات هو إدارة المعرفة. ويمكن أن تساعد أنظمة تكنولوجيا المعلومات على تحديد مكان وتقاسم المعرفة، ولكن هناك قيود. وكما قال بيتر دراكر Peter Drucker: "تصبح المعلومات معرفة فقط إذا كانت في يد شخص يعرف ماذا يفعل بها".

إن التطور الكبير الذي لم يحدث في أواخر أعوام التسعينات هو الذكاء الإصطناعي (AI(Artificial Intelligence. لقد تم دراسة هذه التكنولوجيا لعدة عقود، ولكن يبدو أن الهدف من آلة ذكية حقا أخذ يتراجع، ونحن نحاول التعامل معه. ولقد ظهرت التطبيقات الناجحة في مجالات متخصصة، وذهب الكثير من جهود التطوير الى: "الوكلاء الأذكياء" للقيام بالبحث على شبكة الإنترنت، ولكن الذكاء الإصطناعي ما زال لا يشكل تطبيقا سائدا بالرغم من ان الحاجة له كبيرة. وقدم الذكاء الإصطناعي في الماضي عروضا ووعودا لمساعدتنا على التعامل مع البيانات والمعلومات والمعرفة.

وقد تم تغطية الأعمال الإلكترونية E- Business بالتفصيل في مكان آخر من هذا الكتاب (الفصل 16)، ولكن التغيير الأكثر أهمية فهو التطور التجاري والسريع لشبكة الإنترنت، والتي لا يمكن تجاهلها في أي مناقشة لتكنولوجيا المعلومات. وقد قال بيل جيتس Bill Gates، رئيس شركة مايكروسوفت أن أحد أسباب نجاحه أنه كان واحدا من أول من تصور العالم في القدرة الحاسوبية والتي كانت رخيصة جدا الى درجة أنها مجانية من الناحية العملية. إننا نتحرك بسرعة في العالم والذي فيه الإتصالات الدولية من خلال الكلمة المكتوبة، او الكلمة المنطوقة، والصور المتحركة، رخيصة جدا الى أنها مجانية من الناحية العملية، ومن المبكر جدا القول من كان له الرؤية الأفضل في هذا العالم الجديد.

وسيكون من غير الحكمة أن نكون محددين جدا في توقع تطور التكنولوجيا، ولكن يبدو من بعض التوجهات الحالية أن الوضع سيستمر. وأن تحقق التكنولوجيا "المؤسسات الممتدة" من خلال أنظمة

المعلومات التي تتجاوز الحدود التنظيمية، أصبح توجها ملحوظا ومستمرا في التطور. وسوف تصل التكنولوجيا عبر الإنترنت والتلفزيون الرقمي الى المزيد من المنازل والتي تضع غالبية المستهلكين على الخط.

وهناك إتجاه واضح آخر نحو الحركة. حيث هناك حاجة واضحة لتكون قادرا على الحصول على نفس المعلومات أينما كنت في العالم: في العمل، في المنزل، في مكتب العميل، في السيارة أو في الطائرة. ويمكن القيام بذلك الآن، ولكن على حساب بعض الوقت والمتاعب الشخصية للتغلب على القيود الشخصية المفروضة على هذه التكنولوجيا. والحاجة الى الشفافية والسهولة للحصول على نفس المعلومات من أي موقع سيكون في الغالب متوفرا في غضون السنوات القليلة القادمة.

إن زيادة عرض النطاق الترددي Bandwidth على شبكة الإنترنت سيتيح زيادة الكثير من الوسائط المتعددة، وسيكون هذا الإتجاه محدودا، إلا من خلال القدرة على إيجاد أو إنشاء محتوى الوسائط المتعددة وليس القدرة على تخزينها أو نشرها.

وكما يبدو فإن المعلومات المتوافرة لدينا سوف تستمر في الزيادة، حيث أن تخزين البيانات واستخراجها، ودعم القرارات وتكنولوجيا ادارة المعرفة، كلها موجودة، ولكن ليس من السهل تطبيقها ولا تزال مكلفة للغاية. وقد خلقت التكنولوجيا مشكلة المعلومات الزائدة، والحاجة ماسة لإيجاد الحل.

2.13 نطاق العمل والعناصر الخاصة في استشارات تكنولوجيا المعلومات

من أجل استغلال وعد تكنولوجيا المعلومات، ينبغي على الشركة أن تشتري وتطور وتدمج مجموعة واسعة من الأجهزة والبرامج وتدرب الأشخاص، وأن يكون لديها البنية التحتية لشبكة مرنة وموثوقة. كما يجب بناء قواعد البيانات، عامرة ومحمية من الضياع أو الأضرار الخبيثة، وكتابة تطبيقات برمجيات فردية أو شراؤها وتركيبها، وأيضا ينبغي تدريب مستخدمي نظم المعلومات. والهدف اليوم هو أنظمة المعلومات المتكاملة والتي تمتد الى نهاية النهاية من الموردين من خلال الشركة نفسها، الى العملاء والمستهلكين. وهناك موردين متخصصين في جميع مكونات أنظمة معلومات الشركة: موردي المعدات، أخصائيي الشبكات، وشركات البرمجيات ومقدمي خدمات التطبيقات (ASPs). ومع ذلك، تجد بعض الشركات أنه من المجدي إقتصاديا أن تحافظ على قوة عمل دائمة من الموظفين يملكون مجموعة واسعة من المهارات اللازمة لتنصيب ودمج وتطوير هذه النظم المعقدة. والدور التقليدي لمستشاري تكنولوجيا المعلومات هو تقليل الفجوة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة، ومجموعة موردي تكنولوجيا المعلومات التي يجب التعامل معها.

وقد أدت هذه العلاقة التكافلية بين المستشارين وموردي الأجهزة والبرمجيات الى شبكات معقدة من علاقات العمل. وعلى سبيل المثال، فإن تركيب نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) يعتبر مشروعا كبيرا وقد يأخذ ثلاث سنوات لإستكماله. وعادة ما يكون موردي البرمجيات شركاء مع المستشارين وذوي مهارات عالية في مساعدة العملاء خلال هذه العملية الصعبة والمحبطة في كثير من الأحيان. ويمكن للعلاقات الوثيقة بين الموردين والمستشارين ان تكون مفيدة لكل الأطراف، ولكن يمكن أن يؤدي أيضا

الى معضلات أخلاقية، عندما يتعلق الأمر في مشورة إختيار الموردين. ويواجه المستشارون مجموعة من الخيارات الإستراتيجية، من المحافظة على الإستقلالية الصارمة في أحد طرفي النقيض الى أن تصبح الإستشارة غالبا استشارة داخلية منزلية بالنسبة لمورد البرمجيات او مورد الشبكات في الطرف الآخر. وكل نقطة على هذا الطيف لها تكلفة مختلفة، وفرص مختلفة في السوق، ومخاطر مختلفة أيضا. وعلى المستشارين أن يكونوا واضحين بتحديد موقعهم في هذا الطيف مع أنفسهم ومع عملائهم.

إن دور مستشاري تكنولوجيا المعلومات والمهارات اللازمة لديهم تتطور بسرعة، ويصبح من الواضح بشكل متزايد أن التكنولوجيا لا يمكن أن تترك لخبراء التكنولوجيا.

وغالبا ما تحدد طبيعة الخبرة التي لدى العملاء والموردين والموظفين والمستثمرين والجمهور العام للشركة عن طريق التكنولوجيا. كما تعطي قاعدة بيانات الشركة إستجابة بطيئة على الشبكة العالمية ومزعجة، مثل مساعد مبيعات يقدم إستجابة بطيئة في متجر، او تصميم موقع الكتروني سيء يكون له اثر سيء على المبيعات وعملية تخطيط التخزين المربكة. وهناك حاجة متزايدة إلى أشخاص يمثلون سلالة نادرة متمتعة بالمهارات التجارية والتكنولوجية، ويمكن للمستشارين ان يساعدوا في تلبية هذه الحاجة وذلك من خلال الإستفادة القصوى من الأفراد متعددي المواهب النادرة، وكذلك تجميع فرق فعالة ومتعددة التخصصات.

هل تكنولوجيا المعلومات حقا مختلفة؟

إن العلاقة الوثيقة بين تكنولوجيا المعلومات والجوانب الأخرى من الأعمال تعني أنه يجب أن تكون هناك علاقة متقاربة بين إستشارات تقنية المعلومات والإستشارات الإدارية. ومن المؤكد أن هذا صحيح، ولكن هناك عوائق إضافية لاستغلال تكنولوجيا المعلومات والتي ليست قوية في مجالات أخرى من مجالات الأعمال.

إن تكنولوجيا المعلومات معقدة وغامضة بطبيعتها لمعظم من هم غير المتخصصين، وأن نطاق عمل هذه التكنولوجيا هو ضخم جدا بحيث أن إختصاصيي هذه التكنولوجيا لا يأملون بفهمه كله. كما أن إختيار الموردين ليست عملية سهلة، ولا يستطيع اليوم أن يقدم مورد تكنولوجيا في متجر واحد كافة البرمجيات وكافة الأجهزة التي تحتاجها الشركة. ويستطيع المستشارون أن يساعدوا في سد الفجوة بين اولئك الذين يفهمون التكنولوجيا والذين يفهمون احتياجات قطاع الأعمال.

تقدم مشاريع تكنولوجيا المعلومات منتجا غير ملموس ومن الصعب تصوره قبل إنطلاقه. فعندما يبنى مصنعا جديدا، فإن الجميع يمكن أن يرى إرتفاع المبنى من تأسيسه وتركيب الماكنات. وتصبح الأخطاء واضحة قبل أن تصبح نهائية. وعندما يتم بناء برمجية جديدة، فلا يمكن أن يرى المستخدمين في المستقبل أي شيء ولفترة طويلة حتى يتم تطبيق النظام، وعندها يفاجأون بتغيير جذري في طريقة عملهم. ويستطيع خبراء تكنولوجيا المعلومات ذوي الخبرة أن يساعدوا عملاءهم في تصميم النظام وبما يلبي احتياجات أعمالهم، وجسر الهوة بين المطورين والمستخدمين، وتوقع المشاكل قبل أن تصبح واضحة عند إطلاق تطبيق النظام.

تتغير القدرات التكنولوجية بسرعة ويمكن القول ومن دون سخرية، ان أكثر الموضات تغييرا هي موضة التكنولوجيا حتى الآن. ويكاد يكون من المستحيل على أي مدير أن يواكب التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات. إن اكبر الشركات الإستشارية قادرة على الإستفادة من مجموعة واسعة من المتخصصين. وصغار المستشارين إما أن يقيدوا نطاق عملهم أو يعتمدوا على شبكة من المستشارين لزيادة مرونتهم.

من هم مستشارو تكنولوجيا المعلومات؟

من الواضح أنه مما ذكر سابقا، ليس من السهولة إيجاد الأفراد ذوي المهارة الجيدة في تكنولوجيا المعلومات. وتوظف الشركات الإستشارية الأشخاص الذين لديهم خبرة عدة سنوات في مجال تكنولوجيا المعلومات. وتقدم المسار الوظيفي في هذه الصناعة هو من وظائف التشغيل الروتينية، وذلك من خلال التطوير التقني في قيادة المشروع وبالتالي الى الإدارة العامة. وتوجد الفرص للتحول الى الإستشارات في مراحل عدة، وقد يملك مستشارو تكنولوجيا المعلومات عمق كبير من الخبرة المكتسبة على عدة سنوات، أو قد تكون قليلة نسبيا. كما أن إتساع الخبرة تختلف بين المستشارين. ويغير العديد من إختصاصيي تكنولوجيا المعلومات وظائفهم باستمرار لإكتساب الخبرة والتقدم، ولكنهم غالبا ما يعملون بنفس التكنولوجيا ونفس البرنامج، مما يحد من مدى خبرتهم ومرونتها.

هناك الكثير لإكتساب المهارات التكنولوجية، ولكن ماذا عن المهارات الإدارية؟ ويكتسب بعض المستشارين خبراتهم الإدارية كمدير أو مستشار تكنولوجيا المعلومات. وآخرون يدرسون للحصول على ماجستير إدارة الأعمال لمساعدتهم على الإنتقال من خبير فني الى مستشار.

والطريق الآخر في إستشارات تكنولوجيا المعلومات هو من الإستشارات الإدارية العامة، حيث يكون لدى بعض مستشاري تكنولوجيا المعلومات خلفية في الإدارة أو الإستراتيجية التي تعتمد على مهارات الأعمال بالإضافة الى المعرفة في ما يمكن أن تقدمه تكنولوجيا المعلومات أكثر من التفصيل الفني اللازم لكيفية تحقيقه.

وما زالت تكنولوجيا المعلومات تحمل قدرا من الغموض، ويعتقد بعض العملاء أحيانا بقدراتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات. وسيكون من الحكمة للمستشارين أن يذكروا المستشارين وعملائهم بأن لا أحد يستطيع أن يكون خبيرا في كل شيء.

3.13 النموذج العام في إستشارات نظم المعلومات

يبين هذا النموذج (1.13) والمقتبس من مايكل إيرل Michael Earl، أن التفكير في تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الأعمال يمكن من الحصول على قدر كبير من الوضوح عن طريق الإجابة على أربعة أسئلة بسيطة: لماذا؟ ماذا؟ من؟ كيف؟ ووضوح الإجابة على هذه الأسئلة تساعد العملاء في الإختيار، كما ستساعد المستشارين الإداريين لضمان تقديم ما يتوقعه العميل.

لماذا يجب أن ننفق الموارد النادرة على التكنولوجيا؟

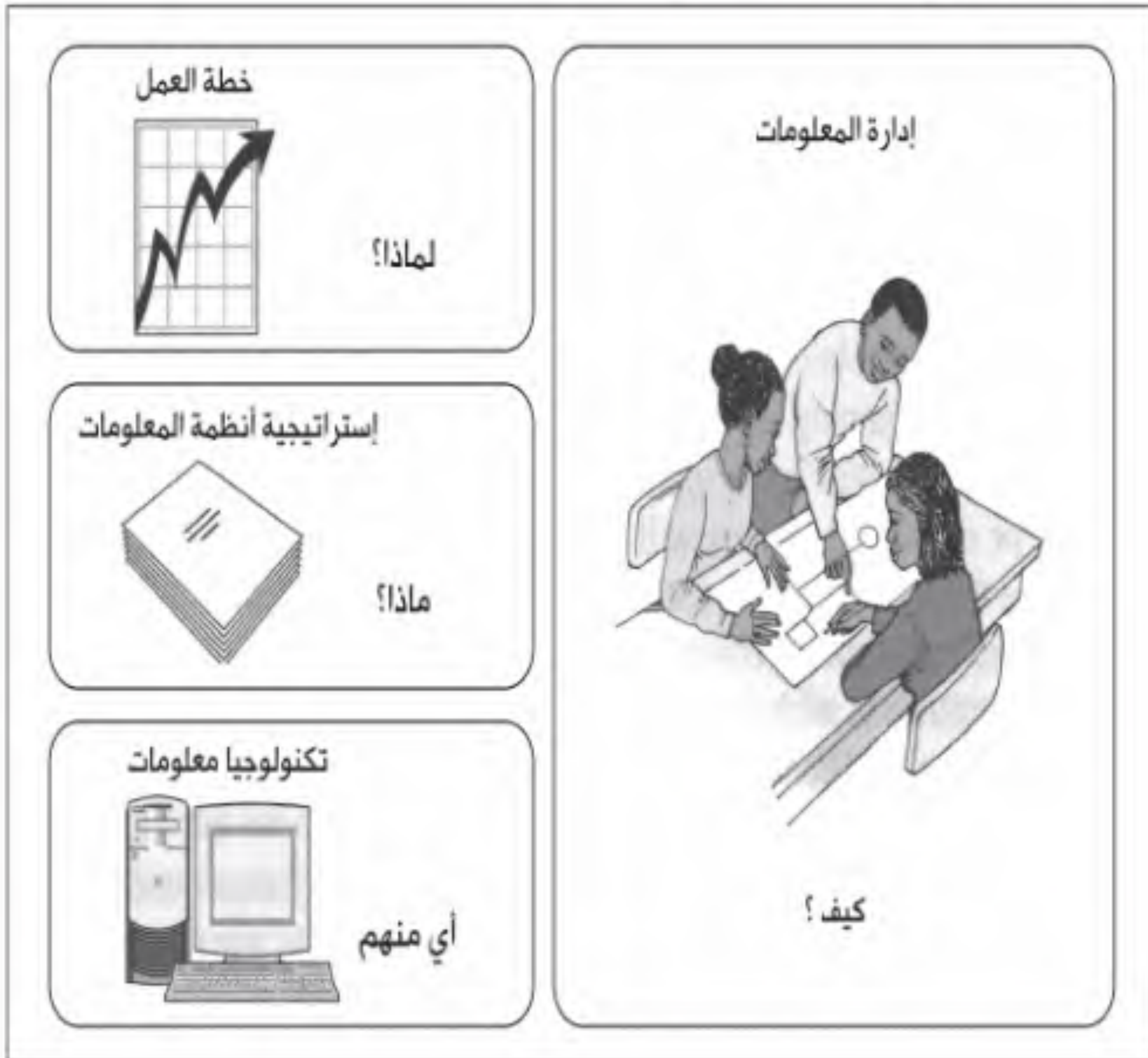
تعطى الإجابة على هذا السؤال فقط من حيث إستراتيجية العمل. ويمكن للتكنولوجيا أن تدعم الإستراتيجية القائمة أو أنها يمكن أن تسمح للإستراتيجية بأن تصبح قابلة للتحقيق بدلا من استحالة وجودها. وعلى سبيل المثال، تستطيع الشركات الصغيرة الآن أن تدخل الأسواق الدولية من خلال الإنترنت. وهذه فكرة استرتيجية بسيطة تكفي للفهم. ولكن التفاعل بين كل من التطبيقات الإستراتيجية و التشغيلية ما زالت دقيقة و بعيدة المدى.

إن تطبيق الأدوات الفكرية لصياغة الإستراتيجية، مثل "تحليل عناصر النجاح الحرجة" أو "تحليل سلسلة القيمة" تكون ممكنة عندما يتم التركيز على تكنولوجيا المعلومات. غير أن استخدامها يتطلب شخصا من نوع معين: أي شخص لديه المهارة في صياغة الإستراتيجية ولديه المعرفة والقدرات ومحددات التكنولوجيا الحالية. وتنظر معظم الشركات الى المستشارين لتقديم الخبرة التي تحتاجها.

وستكون المهمات الإستشارية النموذجية كالتالي:

- تحقيق الميزة التنافسية من خلال تكنولوجيا المعلومات.
- دراسة الحاجة لرد فعل التغييرات التي حصلت عند تطبيق التكنولجيا لدى المنافسين.
- مراجعة استراتيجية العمل في ضوء التطورات التكنولوجية الحديثة.

الشكل 1: 13 نموذج إستشارات تكنولوجيا المعلومات



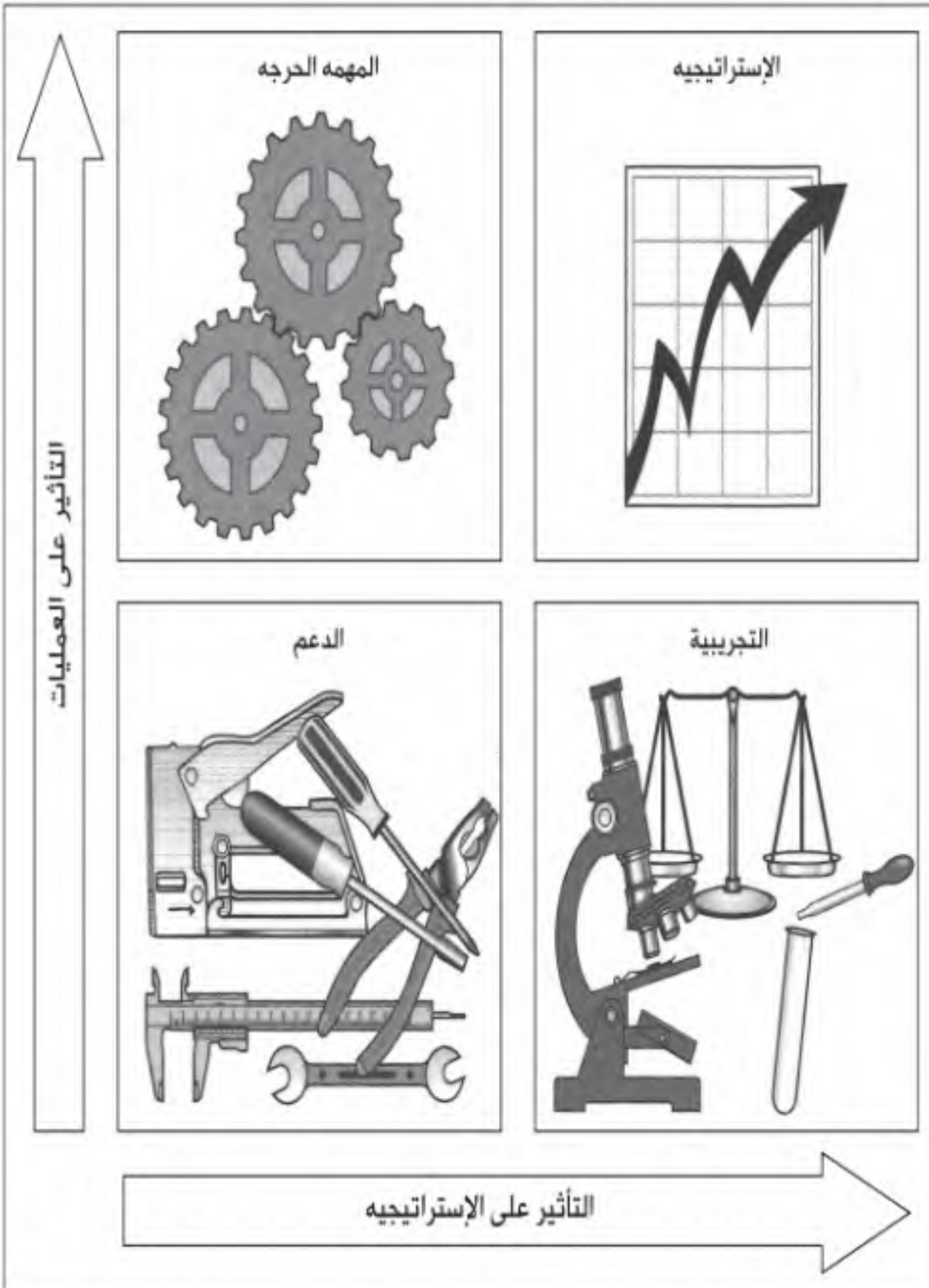
Source: Adopted from M. Earl: Management strategies for information technology (Englewood Cliffs. NJ. Prentice-Hall, 1989).

ما هي التطبيقات التكنولوجية التي سنبنيها؟

هذا هو السؤال المركزي لإستراتيجية نظم المعلومات. وحيث أن التكنولوجيا عالية التكاليف، ولا تستطيع أي شركة أن تبدد الموارد على تطوير لا يحقق أهداف العمل أو تطوير قديم أو سابق لأوانه. وقد تكون الفكرة جذابة على سبيل المثال التجربة مع التجارة الإلكترونية، ولكن يفضل تأجيل هذا التطوير الى أن يتم العميل تحسين قاعدة البيانات.

تعتبر استراتيجة العمل السليمة نقطة إنطلاق لتطوير محفظة المستقبل أو تعزيز تطبيقات تكنولوجيا المعلومات مع الأولويات الواضحة. ومع ذلك، فإن استراتيجية عمل سليمة بحد ذاتها لا تضمن بالضرورة التطبيق الأمثل لتكنولوجيا المعلومات. ويمكن إستخدام مفهوم جون وارد John Ward من محفظة التطبيقات الى تحقيق التوازن بين الإحتياجات الحالية والمستقبلية، ويمكن تقسيم المحفظة الى تطبيقات "دعم" و "المهام الحرجة" و "الإستراتيجية" و "التجريبية".

الشكل 2.13 محفظة أنظمة تكنولوجيا المعلومات



Source: J. Ward and P. Griffiths: Strategic planning for information systems (New York, Wiley, 1990)

لدى كل شركة عدد من التطبيقات الداعمة والمفيدة، ولكنها ليست بالضرورة حيوية وحرجة للعمل. وكثير من البرمجيات والتطبيقات تقع ضمن مجموعة الدعم. وتريد الشركات ضمان التطبيقات الداعمة وسهولة استعمالها، وأنها قياسية وفعالة من حيث التكلفة.

وتطبيقات أخرى، مثل تطبيقات دعم مركز الإتصال، هي من ذات المهام الحرجة، فإذا توقفت عن العمل حتى لساعة أو لساعتين، فإن الأهداف التجارية معرضة للخطر، وتعتبر الإدارة المهنية لهذه النظم ذات المهام الحرجة أمر حيوي. ويجب أن تؤخذ التكلفة في المركز الثاني بالنسبة للأمن والتوفر. وغالبا ما تعتمد نظم المهام الحرجة على برمجيات قياسية يتم تعديلها لتلائم احتياجات الشركة المعنية.

والشركة التي تتطلع الى المستقبل لا يمكن أن تعتمد اليوم على أنظمة الدعم وأنظمة المهام الحرجة فقط. وستكون لها حاجة الى عدد صغير يمكن التحكم به من الأنظمة الإستراتيجية في مرحلة التطوير. وهذه النظم هي التي تميز الشركة عن منافسيها أو التي ستضمن تحول أعمالها في المستقبل، وربما من خلال السماح لمنتجات وخدمات جديدة جذريا، أو من خلال تغيير طريقة عمل الإتصالات مع الموردين والعملاء وشركاء العمل. إن تكنولوجيا المعلومات للأعمال الإلكترونية هو نظام استراتيجي للعديد من الشركات اليوم. ويجب تبرير الأنظمة الإستراتيجية وادارتها كعمل وليس بطريقة فنية. ويجب تقدير وزن التكلفة ضد المخاطر، والمنافع المحتملة أو حتى البقاء على قيد الحياة في المستقبل. وسوف تكون هذه الأنظمة إما بنيت خصيصا للشركة أو تم عمل بعض التعديلات عليها لتجمع حزمة قياسية وتعديلات فريدة يصعب نسخها.

العنصر الرابع لمحفظة تكنولوجيا المعلومات يتألف من النظم "التجريبية". ويجب وضع بعض المال والموارد المتخصصة للأفكار الجديدة والتكنولوجيا الجديدة التي قد تأتي الى أي شيء أو قد تتحول الى تطبيقات استراتيجية حقيقية. ويجب ان تكون التكلفة الإجمالية لهذا العنصر من المحفظة محدودة. ولكن ضمن حدود الميزانية، ويجب أن يكون التركيز على الإبداع بدلا من التكلفة.

ومن خلال المساعدة في الإجابة على سؤال ماذا؟ يمكن للمستشارين ان يساعدوا لتحويل القاعدة العريضة للأعمال الإستراتيجية في محفظة العميل الى تطبيقات قابلة للتحقيق حسب الخطة.

وستكون المهمات النموذجية كما يلي:

- تطوير استراتيجية نظم معلومات.
- تطوير خطة لمحفظة التطبيقات.
- غربلة تكنولوجيا المعلومات المحتملة ودراسة قيمتها للعمل.
- الجدوى المالية من التطبيقات المحتملة.
- تقييم المخاطر في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستقبلية.

أي التكنولوجيا نختار، وأي الموردين، وما هي الأجهزة والبرامج؟

هناك مجلة للمستهلك باللغة الإنجليزية والتي عنوانها ببساطة أي من (Which?). هذه المجلة تختبر

المنتجات من قبل المستهلكين بشكل دائم، وتجعلهم يضعون التوصيات لشراء المنتج ويجيبون على السؤال ماذا؟ ويوجد في بلدان أخرى مجلات مشابهة. وللأسف فإن المسؤولين عن شراء منتجات تكنولوجيا المعلومات التجارية لا يوجد لديهم دليل بسيط من هذا القبيل. وينبغي على المديرين أن يتخذوا قرارت أساسية حول أمور مثل نظم التشغيل القياسية أو هندسة الشبكات الى جانب العديد من القرارات بشأن الأجهزة والبرامج. هذا هو الجانب الأكثر تقنية من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. ولكن في إختيار مديري التكنولوجيا، يجب أن لا ننسى إحتياجات الأعمال التي كانت تحاول أن تأخذها. وللمستشارين دور كبير في تجميع مزيج من التقنية والخبرة العملية في مجال العمل بشأن هذه القضايا الصعبة. والمهام النموذجية هي:

- تطوير التصميم / البنية التحتية لنظم معلومات.
- مقارنة بين أنظمة البرمجيات المنافسة.
- إختيار الموردين المفضلين.

كيف يمكن للتكنولوجيا وتطبيقاتها أن تدار بشكل أفضل؟

يمكن لشركة أن تمتلك أفضل إستراتيجية ممكنة، وأفضل مجموعة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وأحدث الأجهزة والبرمجيات، ولكنها تفشل في إدارة التكنولوجيا أو تفشل في إستكمال تنفيذ المشاريع قبل أن يجعل تغير البيئة من الإستراتيجية التكنولوجيا لاغية أومنتهية

إن المبادىء الأساسية لإدارة التكنولوجيا تختلف قليلاً عن الإدارة في أي ميدان آخر من ميادين العمل، ولكن تتكون ثروة في خبرة الطرق التطبيقية لمواجهة المزايا الفريدة لتكنولوجيا المعلومات والتي ذكرت سابقا في هذا الفصل.ويستطيع المستشارون مراجعة تطبيقات الإدارة الحالية، أو المساعدة في تطوير تطبيقات جديدة. وهناك طرق متعددة للمساعدة في هذا المجال. وتشمل المهمات النموذجية:

- التدقيق على ممارسات وعمليات ادارة تكنولوجيا المعلومات.
- وضع أسس مرجعية لمقارنة الاداء وتجديد معايير الخدمة لفعالية IT.
- المساعدة في تخطيط المشاريع وادارتها.
- تقديم خبرة متخصصة في مجالات مثل تصميم قاعدة البيانات.
- تقديم مديرين لإدارة العقود للتعامل مع أوقات الذروة في عمل الشركة.
- تقديم المشورة بشأن تكامل النظم وتوافقها.
- تدريب الموظفين ومساعدة العملاء في بناء وادامة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات.

الإستعانة بمصادر خارجية (التعاقد من الباطن)

الإستعانة بمصادر خارجية تمثل إحدى الإجابات المحتملة على السؤال كيف ندير التكنولوجيا، على الرغم من أنه لا يعفي الادارة من حاجتها الى ان تسأل لماذا يحتاج العمل للتكنولوجيا، و ما هي الجوانب التكنولوجية المناسبة. وقد أعرب بعض المديرين الذين وقعوا على المدى الطويل عقود الاستعانة بمصادر خارجية عن أسفهم، حيث أنهم أيضا فوضوا موضوع اختيار التكنولوجيا التي يجب استخدامها لموريديهم الخارجيين، وهؤلاء يحجمون أحيانا عن تحديث التكنولوجيا، في حين أن العقد لا يزال صالحا لبعض السنوات.

تنظر الشركات في الاستعانة الى توظيف المصادر الخارجية في كثير من الأحيان عندما يكون لديهم خبرة قليلة نسبيا أو لها فائدة. وفي هذه الحالة، ستكون هناك حاجة لمستشارين مستقلين لتوفير الخبرة اللازمة لاختيار مورد وكتابة عقد الاستعانة بمصادر خارجية. وأن البديل المتمثل في الموافقة على عقد موحد من المورد والإستعانة بمصادر خارجية يمكن أن يؤدي إلى تكاليف إضافية أو قيود على الأعمال التي ليست دائما واضحة في ذلك الوقت الذي يتم فيه توقيع العقد[2].

قبل عشر سنوات كان مفهوم الاستعانة بمصادر خارجية هو أمر يكون أو لا يكون، فكانت الشركات توقع عقودا لمدة خمس سنوات أو أكثر.أصبح الأمر الآن أكثر إنتقائية من ذلك بكثير والعقود عادة أقصر، و ربما قصيرة بحيث لا تتجاوز مدة سنتين [3]. وإن هذا يحدث جزئيا بسبب زيادة المنافسة بين الموردين الخارجيين. ويرجع الاستعانة بمصادر خارجية جزئيا لأن الشركات تجد صعوبة في التطلع إلى المستقبل وتقرير ماهية استراتيجية تكنولوجيا المعلومات خلال خمس سنوات. ويضيف هذا تعقيدا في قرار المصادر الخارجية لتقديم مزيد من الفرص للمستشارين لإضافة قيمة عن طريق تقديم المشورة بشأن ما إذا كان ينبغي الاستعانة بمصادر خارجية، وكيفية القيام بذلك، والى متى.

4.13 جودة أنظمة المعلومات

المقاييس التقليدية للنجاح في أي مشروع هي الوقت والتكلفة والجودة، ولكن ماذا تعني عبارة "الجودة" في سياق نظم المعلومات وكيف يمكن للمستشارين أن يساعدوا في توكيد الجودة؟

من الشروط الأساسية للجودة هو تحليل الاستراتيجية والأعمال كما هو موضح في البند السابق، ولكن هذا لا يكفي. ولقد ميز كل من براهالد وكريشنان M.S. Krishnan [4] C.K. Prahalad ثلاثة جوانب للجودة:

- مطابقة النظام الذي تم تصميمه مع العمل الذي أوجد لتنفيذه. وعلى سبيل المثال: برنامج الرواتب الذي يسمح بالأخطاء الحسابية، أو النظام المصرفي المفتوح لهجوم من قبل القراصنة هو ببساطة غير مقبول.
- تحقيق رضا واحتياجات المستخدمين. وتزداد صعوبة ذلك كلما زادت مجموعات المستخدمين من الموظفين المدربين، إلى العملاء وأفراد الجمهور عامة. وعلى حد تعبير كل من رايخهلد وساسر F.F. Reichheld و W.E. Sasser.: " إن التركيز على مراقبة الجودة في أي بيئة خدمة يتراوح ما بين قيمة صفر في العيوب وصفر في خسارة العملاء." [5]
- المرونة في تلبية إحتياجات الأعمال الجديدة واحتياجات المستخدمين والتي لم تكن متوقعة تماما. وهنالك أمثلة كثيرة على الميزة التنافسية التي نشأت من خلال تكنولوجيا المعلومات، لأن المستخدمين قد أوجدوا طرقا جديدة لإستخدام النظم القائمة.

ويستطيع المستشارون أن يساعدوا على ضمان مطابقة عناصر الجودة من قبل إدارة المشاريع الجيدة وهندسة البرمجيات. ويحتاج رضا المستخدمين الحصول على نتائج من الإستشارة، التجربة والنماذج. ويجب أن يتم بناء المرونة والتي هي مجال المفاضلة في منتجات تكنولوجيا المعلومات في مرحلة مبكرة عند تصميمها وسوف تحمل تكاليف كبيرة. وفي بعض الأحيان يكون من الأفضل إهمال النظام غير المرن والبدء ثانية من أن نحاول البناء على أسس هشة.

5.13 مزودو خدمات استشارات تكنولوجيا المعلومات

تميل مجموعات مختلفة من مقدمي الخدمات الى نمو العلاقات بين تكنولوجيا المعلومات والإستشارات الإدارية والتي أصبحت أكثر تعقيدا، كما أن أجيال جديدة من أنظمة تكنولوجيا المعلومات أصبحت متاحة تجاريا. وقد تم إعطاء لمحة قصيرة هنا بشأن إختيار المستشارين للحصول على الإستشارة، أنظر الإطار 1.13.

الإطار 1.13 إختيار مستشارو تكنولوجيا المعلومات

فيما يلي بعض الإرشادات التي ستساعد في إختيار مستشار تكنولوجيا المعلومات. ومع أن هذه موجهة الى العميل، إلا أنه يجب أن يضع المستشارون هذه النقاط بالإعتبار، والتعرف على الصعوبات التي يطلبها العميل لشراء الخدمات التي يبيعها المستشارون. ويجب أن تقرأ هذه الإرشادات بالتعاون مع الملحق رقم 1، "الوصايا العشر للعميل" والتي تقترح المبادىء العامة لإختيار واستخدام المستشارين:

1. إذا كنت مرجحا أنك بحاجة الى مستشاري تكنولوجيا المعلومات (ومعظم المنظمات بحاجة الى ذلك) فعليك تحديد ميزانية بفترة سابقة و قبل وقت كاف، حتى لا تضطر الى انقاص الوقت او المواد، ليظهر أن المهمة رخيصة في المدى القصير وستكون مكلفة في المدى الطويل، كما يجب إحتساب الميزانية لتكاليف الوقت اللازم لإدارة المستشارين.
2. يجب أن تكون واضحا جدا في ماذا تريد، ما هي النتائج الملموسه؟ ما هي الأصول غير الملموسة؟ ماذا سيكون عليه الحال عندما نصل الى نهاية المشروع؟ قرر فيما إذا كان نقل المهارات الى موظفيك هو مع تسليم المهمة.
3. أن يكون واضحا جدا بخصوص نطاق المهمة، ويمكن أن يكون في مصلحة المستشارين في الأجل القصير على الأقل. وينبغي على المستشارين ملاحظة الفرق بين "البيع - على أساس" متابعة مشروع و السماح للمشروع الحالي بالإنجراف.
4. تطوير علاقات مع عدد صغير من المستشارين. وطرح العطاءات التنافسية تستغرق وقتا طويلا للعميل والمستشار، وتتم في بعض الأحيان بشكل سيء للغاية وتكون غير مجدية. فإذا كنت بحاجة للذهاب الى العطاء، حدد عدد المتنافسين الذين تقدموا للعطاء.
5. تحدث مع عملاء آخرين للمستشار الذي تم إختياره قبل أن تتخذ القرار النهائي. ومن غير المحتمل أن تكشف قصصا مرعبة، ولكنه سوف يمكنك من تكوين رأي عن مدى جودة المستشار الذي يناسب ثقافتك وطريقة العمل.
6. تحقق من إتساع نطاق المهارات في العرض. هل المستشار أساسا متخصص في التكنولوجيا أو الإستراتيجية؟هل يمكن للشركة أن تقدم خدمة شاملة؟ هل سيقدم بعض جوانب الخدمة من خلال شركاء أو عقود من الباطن؟
7. تأكد من تلبية الأفراد الذين سيعملون على المشروع، وليس فقط كبار المستشارين الذين يقومون ببيع الخدمة.
8. كن صادقا حول ميزانيتك واطلب الصدق من المستشارين والى ما يمكن تقديمه مقابل السعر.

مزودو الإستشارات الإستراتيجية

في الماضي، كانت تميل مؤسسات الإستشارات الإستراتيجية الدولية عالية المستوى للعمل في مجال استراتيجيات المؤسسات أكثر منها في استراتيجيات المستويات الوظيفية أو التنفيذية. ومع ذلك، وبالنظر الى النمو والأهمية الإستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات لم تعطهم أي خيار سوى أن تعمل عن كثب وتشارك في استراتيجية تكنولوجيا المعلومات. وأفضل ما في هذه الشركات هم القادة الذين فهموا تأثير تكنولوجيا المعلومات على استراتيجيات الأعمال، وأفضل الشركات حتى الآن - وسنكون صادقين - هي التي تعمل على كيفية إعتبار تنفيذ استراتيجية تكنولوجيا المعلومات ضمن إختصاصها ومصلحتها.

مزودو استشارات الإدارة العامة

إن إستشارات تكنولوجيا المعلومات هي أكبر وأسرع الشرائح نموا في الإستشارات الإدارية ككل. ويترتب على ذلك أن أي شركة إستشارات إدارية كبيرة سيكون لها ممارسة واسعة في مجال إستشارات تكنولوجيا المعلومات وستراكم الكثير من الخبرة. إن إحدى الميزات لشركة إستشارات كبيرة هو القدرة على تنفيذ مشروع من خلال استراتيجية وتشغيل الأجهزة فعليا إذا لزم الأمر.

وقد شكل العديد من المستشارين شراكات مع الشركات المصنعة للأجهزة والبرمجيات. على الرغم من أنه يمكن القول أن هذا ينافي نزاهتهم، وان القيمة بالنسبة للعملاء هي في زيادة القدرة التقنية التي تنشأ عن شراكة ذات إدارة جيدة ومفتوحة.

مستشارو تكنولوجيا المعلومات المتخصصون

لقد غذى نمو قطاع تكنولوجيا المعلومات نموا كبيرا التنوع في الخدمات الإستشارية التي بدأ بها متخصصو تكنولوجيا المعلومات. وبنفس الطريقة التي اضطرت المستشارين الإداريين الى تبني تكنولوجيا المعلومات، وقد اعترف المتخصصون لمرة واحدة بالحاجة الى تطوير المهارات الإدارية العامة. والشركات التي انطلقت من قاعدة التكنولوجيا تنافس الآن المستشارين التقليديين بالحجم، كما أن الإندماجات والتحالفات العرضية غير واضحة الحدود جعلت التمييز بينها هو في الخدمة الإستشارية وتلك القائمة على التكنولوجيا الى حد كبير.

الداخلون الجدد

إن قوة السوق الكامنة لإستشارات تكنولوجيا المعلومات، وخصوصا زيادة الإنترنت سمحت للداخلين الجدد بالظهور والنمو السريع. أدت الى أن يبدأ العديد بتقديم الخدمات المتخصصة مثل تصميم المواقع الإلكترونية. وبعض هذه الشركات آخذة في النضج لتقديم خدمة متكاملة، والبعض الآخر يستمر في التخصص.

موردو الأجهزة والبرمجيات

لقد كان دائما عنصرا من عناصر استشارات تكنولوجيا المعلومات أن بعض أكبر اللاعبين في الإستشارات هم موردو الأجهزة والبرمجيات أنفسهم. وقد كثف هذا الإتجاه من خلال تحالفات استراتيجية لعدد

قليل من مختلف أنواع المستشارين ويستطيعون اعلان أنها مستقلة عن الشركات المصنعة لتكنولوجيا المعلومات.

مزودو الإستشارات الإفتراضيين

إن التنوع الكبير في المهارات اللازمة لتنفيذ أنظمة تكنولوجيا المعلومات قد سهلت صعود الإستشارات الإفتراضية 6.والتي يتم تشكيلها على أساس شبكة لتنفيذ المشاريع وعادة ما تأتي معا لأن قائدا و إما مؤسسة أو مستشارا مستقلا، لديه فرصة للتقدم بعرض لعمل كبير جدا أو معقدا ليحمله لوحده. ويمكن أن تكون هذه الطريقة فعالة جدا، ولكن من الصعب للعملاء أن يحكموا على قدرات الشبكة في وقت مبكر. ولذلك فإن من الأسلم البدء بتوظيف شركة استشارية ظاهرة على المشروع وستكون المخاطر منخفضة نسبيا.

المستشارون الأفراد

يوفر المستشارون الأفراد مصدرا قيما للخبرة، ويحتمل أن تكون مصدرا مستقلا من المشورة. ويمكن التخفيف من مخاطر استخدام شخص واحد من خلال النظر بعناية الى سجله الحافل، والمراجع، وذلك بالسماح لهم لإثبات أنفسهم أولا في مشروع صغير. على الرغم من أن المستشارين المستقلين لا يقيمون تحالفات رسمية مع مصنعي الأجهزة او البرمجيات والتي تتأثر حتما وتحد من تجربتهم الخاصة. إن المستشار ذو الخبرة الواسعة في الأنظمة المختلفة أفضل لأنه أكثر قدرة على تحديد الأداة المناسبة لهذا المنصب مقتبسا جزءا من الحكمة التي تقول: "إذا كانت أداة المستشار الوحيدة هي المطرقة، فإنه ينظر الى أي مشكلة على أنها مسمار".

6.13 إدارة مشاريع استشارات تكنولوجيا المعلومات

مع أن الأهداف والتقارير المقدمة تكون قد نوقشت خلال عملية العطاء للإستشارة إلا أنه وقبل أن يبدأ المستشار العمل الجاد، يجب على كل من العميل والفريق الإستشاري أن يخصصوا وقتا للإلتقاء وتوضيح أهداف أخرى. وسيتم إستثمار الوقت الشخصي بما فيه الكفاية ليسدد في وقت لاحق في المشروع. وغالبا ما تحتوى الأهداف على الصراعات، وعلى سبيل المثال بين التكلفة والمرونة، أو بين متطلبات المستخدمين المختلفة. وقد تؤدي الأهداف غير المحددة الى محاولة إخفاء هذه الصراعات بدلا من مواجهتها في البداية. واذا كانت الأهداف تتغير خلال تنفيذ المهمة، فلا بد من إعادة توضيحها واعادة وضع الخطة.

ويجب وضع خطة عمل معلنة وموضحة الوقت بين إنتهاء العمل الإستشاري وتقديم ما سيتم تسليمه أولا لتطبيقه بتاريخ معين. مع أن كل المشاريع تحتاج الى وقت إضافي كالطوارىء لمواجهة الأحداث غير المتوقعة، وغالبا ما يشعر العميل والمستشار بالحرج عن هذا "التضخيم" أو وضع خطة سرية ضمنية لإخفاء الوقت الإضافي عن طريق القبول بالمغالاة بالوقت اللازم لكل مهمة في المشروع. ولا يستطيع كل من العميل والمستشار إدارة الوقت المخفي ضمن المهام، وأنه في المكان الخطأ: ويجب أن يكون في نهاية المشروع. وتعطي المبالغة في تقدير الوقت اللازم لكل مهمة وهما زائفا من الأمان لهؤلاء الذين يكلفون بتسليم المهمة- وغالبا ما يتحطم هذا الوهم عندما تظهر الأخطاء الحرجة قبل

يوم من الوقت المحدد للتسليم وبدء التشغيل. وتحتاج المشاريع الخطرة الى وقت عازل أطول ويصل عادة الى ثلث الوقت الإجمالي المتاح. وتتطلب طريقة العمل منهجا مختلفا من جانب جميع المعنيين: مزيد من المصداقية في تقدير أوقات المهمة، والرقابة المستمرة للمشروع واتخاذ إجراءات فورية إذا بدأ الوقت الآمن بستنفذ بعيدا وبطريقة أسرع من تقدم المشروع [7].

يجب أن يكون هناك شخصا واحدا الذي يعمل كعميل للمشروع، وإذا كان المشروع كبيرا، يجب أن يكون الشخص مديرا رفيع المستوى وبمثابة الراعي للمشروع. وتحتاج المشاريع الكبيرة المتعددة الأوجه الى تجمع ورئيس لجنة توجيهية مع موجز لضمان تلبية مصالح جميع الاطراف.

ويجب أن يفكر العملاء بجدية حول ما إذا كان لديهم الوقت لإدارة المستشارين. ومن الممكن توظيف شخص ما- وربما مستشارا آخر- وهو غير متصل مع المستشار الرئيسي المتعاقد معه لإدارة المستشارين.

كما يجب أيضا أن يضع كل من العميل والمستشار خطة لوقت الأشخاص المتخصصين داخل كل من المنظمتين التي ستحتاج الى العمل معا. فإذا لم يستطع المستشارون تسليم وظيفة رئيسية ومهمة مثل مصمم قاعدة البيانات في الوقت المناسب، فإن المشروع بأكمله سيتأخر. ومن جهة أخرى، فإذا لم يستطع المستشارون الوصول الى الأشخاص الذين يحتاجون الحديث اليهم، مثل المتخصصين وكبار المديرين أو المستخدمين النهائيين في منظمة العميل، فسيكون لديهم سببا مشروعا للتسليم في وقت متأخر.

وينبغي على العميل والمستشار أن يعملان معا لتطوير تحليل المتعاملين وتحديثه باستمرار. والتفكير في كل من يمكن أن يتأثر بالمشروع ووضع خارطة لهم ووفقا لدرجة تأثرهم به. وادارة جميع هذه العلاقات حسب أهميتها ومراجعة الوضع القائم وأهمية العلاقة مع المتعاملين دوريا وحسب تقدم المشروع.

وبالنسبة للمشاريع الطويلة، فلا بد من تحديد الأهداف الوسيطة أو المحطات الرئيسية (او تسمى المراحل او المحطات المفصلية). كما يتم رصد الإنحراف الحاصل في هذه المراحل، ولكن دون التضحية بتحقيق الجودة للوصول الى المحطات الرئيسية.

ويحتاج كل برنامج الى نظام معلومات خاص به. ويؤدي ذلك الى تعقيد نظام ادارة المشروع بشبكة او موقع الإنترنت ويمكن ان يكون سهلا بإتفاق العميل والمستشار للإلتقاء على غداء مرة بالشهر. وتذكر ان رصد الأيام القادمة للعمل في أي جزء من المشروع أكثر فائدة من الأيام الماضية والتي أنجز بها عمل.

المحافظة على رقابة نطاق العمل. ويمكن أن يقترح المستشار أو العميل أعمالا إضافية وأن يكون مبررا، ولكن عادة ما يكون أفضل إذا عومل العمل الإضافي للمشروع "كمشروع منفصل"، لأن "تمديد المشروع" تعمل على وفاة العديد من مشاريع تكنولوجيا المعلومات، والتي تنهار تحت ضغط العمل الإضافي، والذي يجب تفكيكه أو إقتطاعه جذريا.

7.13 من إستشارات تكنولوجيا المعلومات الى الأعمال الصغيرة

إن الحاسوب الشخصي وشبكة الإنترنت تقدم قوة غير مسبوقة للشركات الصغيرة، ولكن العديد من المديرين في الشركات الصغيرة لا يملكون الخبرة ولا الوقت في استغلال هذه القوة مما يجعلهم عرضة للبائعين عديمي الضمير أو غير الفعالين في تكنولوجيا المعلومات. و للشركات الصغيرة حاجة كبيرة الى مساعدة مستشاري تكنولوجيا المعلومات. ولكن قد يفتقدون الى القدرة المالية لدفع ثمنها. وقد يكون الجواب واحدا وهو الحصول على شكل من أشكال المنحة الحكومية لدعم الأعمال أو تطوير التكنولوجيا. والبديل بالنسبة للمستشار هو إيجاد طريقة للعمل بوقت فعال جدا.

ولا ينبغي أن نفترض أن المستشارين الذين عملوا مع الشركات الكبيرة سيكون أسهل عليهم تنفيذ مهمة مع الشركات الصغيرة (أنظر ايضا الفصل 24). وهناك العديد من قضايا الأعمال مشتركة بين الشركات الكبيرة والصغيرة، ولكن بعضها خاص بالشركات الصغيرة. وتوظف الشركات الصغيرة عدد أقل من المتخصصين مقارنة بالشركات الكبيرة، وعادة ما تملك موارد قليلة من أي نوع. ومن أجل التعويض عن النقص في وفورات الحجم، فإنها تحتاج الى سرعة الإستجابة بشكل أكبر من الشركات المنافسة الأكبر حجما. ويمكن لفقدان أمر عمل واحد أن يغير أولويات العمل في لحظة. كما أن تطلعات و أجندة المالكين والمديرين تختلف تماما عنها لدى المديرين في الشركات الكبرى.

ومع ذلك، فإن الحاجة الى ربط التكنولوجيا بإحتياجات العمل، لا يقل أهمية بالنسبة لكل من الشركة الصغيرة والشركة الكبيرة على حد سواء. وتتخذ التكنولوجيا الملائمة للشركة الصغيرة شكل واحد أو إثنين من التطبيقات المتخصصة عالية التكنولوجيا، او توسيع نطاق تطبيق حزم قياسية. ولا يعتبر التطبيق الواسع للتكنولوجيا خيارا لمعظم الشركات الصغيرة، كما انها تحتاج الى عدد أقل من الموظفين للتنسيق.

ويحتاج مستشارو الشركات الصغيرة الى مساعدة عملائهم للتفكير في نفس أسئلة تكنولوجيا المعلومات كمثيلاتهم من الشركات الاكبر: لماذا؟ ماذا؟ من؟ كيف؟. هذا التحليل يجب أن يتم بطريقة فعالة جدا للوقت، وربما في مراحل قصيرة عدة وعلى فترة طويلة من الزمن وليس عن طريق مستشار الذي يعمل بدوام كامل وإعداد تقرير شامل. ويبدو أن العديد من مديري الشركات الصغيرة ينظرون الى قيمة العلاقة الطويلة الأمد مع مستشار خارجي موثوق والذي يمكنهم من الحصول على المشورة أو الدعم من وقت لآخر. وقد يكون هذا العمل صعبا بالنسبة للمستشار مع جدوله الزمني المزدحم. ولكن تقاسم المشاكل والإثارة من إدارة الشركات الصغيرة يمكن أيضا أن يكون مجزيا للغاية.

8.13 المنظور المستقبلي

إذا أردنا أن نفهم تطور مهنة إستشارات تكنولوجيا المعلومات وتقديم بعض التوقعات بالنسبة للمستقبل، فإننا بحاجة للعودة الى الأساسيات. وتحت التطوير المضطرب لتكنولوجيا المعلومات، فقد

ظلت بعض الإتجاهات مستمرة على نحو مدهش. وقد واصلت تكنولوجيا الأجهزة اتباع قانون مور Moor's Law: "يتضاعف القدرة الانتاجية للأجهزة تتضاعف كل 18 شهرا، بينما تبقى التكلفة ثابتة." وقد أثبت النمو الهائل للإنترنت حقيقة قانون ميتكالف Metcalf's Law، قانون التكنولوجيا الأقل معرفة والذي ينص على أن: " قيمة الشبكة تتناسب مع مربع عدد المستخدمين".

ومع ذلك، فإن التكنولوجيا لا تستطيع أن تتطور لوحدها في المختبر، بل يجب تطبيقها. ويجب أن تضيف التطبيقات ما يكفي من القيمة الإقتصادية لتمويل مزيد من التطوير. وقد حدد مايكل بورتر 8 Michael Porter خمس مراحل في تطبيق التكنولوجيا. المرحلة الأولى هي أتمتة المعاملات منفصلة، مثل أتمتة إدخال أوامر العمل. والمرحلة الثانية هي أتمتة أعمال وظائفية بكاملها مثل ادارة الموارد البشرية أو المحاسبة. والكثير من الأعمال اليوم في المرحلة الثالثة، والتي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لدمج أنشطة الأعمال المتعددة باستخدام إدارة علاقات العملاء، و إدارة سلسلة التزويد وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة. ونسب بورتر بدايات المرحلة الرابعة والتي تعامل الموردين والعملاء والقنوات لكامل الصناعة على انها متكاملة من النهاية الى النهاية. وأخيرا فإنه ينظر الى المرحلة الخامسة والتي يتم فيها تحسين نظام القيمة المتكامل في الوقت الحقيقي، وهذا يعني على سبيل المثال أن تصميم المنتجات يجب أن يتكيف باستمرار مع مدخلات الموردين، المصانع والعملاء.

وباختصار فإن النمو الكامن وراء التكنولوجيا يوضح أنه لا يوجد أي إشارات على التباطؤ، وليس هناك نقص في الأفكار لتطبيقها. والخبراء في تطبيق التكنولوجيا هم المستشارون، ولذلك فمن الطبيعي أن تكنولوجيا المعلومات، ومهنة إستشارات تكنولوجيا المعلومات تنمو عضويا. وهناك كل المؤشرات على أن هذا النمو سوف يستمر.

---

1. جولدرات "غربلة المعلومات من محيط البيانات". بريطانيا 1999

1.E.M.Goldratt: The haystack syndrome: sifiting information out of the data ocean (Great Barrington, MA, North River Press. 1999).

2. بارثليمي: التكاليف الخفية للإستعانة بمصادر خارجية لتكنولوجيا المعلومات، 2001

2. J. Barthelemy: "The hidden cost of IT outsourcing", in Sloan Management Review, Spring 2001, pp. 60-69.

3. لاسيتي و فيني: الإستعانة بمصادر خارجية لتكنولوجيا المعلومات: تعظيم المرونة والسيطرة. نشرة هارفرد 1995

3. M.C.Lacity, L.P. Feeny: "IT outsourcing: Maximise flexibility and control", in Hardvard Business Review , May –June 1995, pp. 84-93.

4. براهالد و كريشمان: معنى جديد للجودة في عصر تكنولوجيا المعلومات.نشرة هارفرد 1999

4.C.K.Prahalad and M.S. Krishman: "The new meaning of quality in the information age", in Harvard Business Review, Sept. –Oct. 1999, pp. 109-118.

5. ريتشهيلد و ساسر: الخطأ الصفري: الجودة تأتي الى الخدمات، نشرة هارفرد1990

5. F.F. Reichheld and W.E. Sasser. "Zero defections: Quality comes to services". In Harvard Business Review , Sept. –Oct. 1990 , pp. 105-114

6. واقع الإستشارات الإفتراضية، أخبار المستشارين1999

6. "The reality of virtual consulting", in Consultants News, Jan. 1999, p.4.

7.للإطلاع على مناقشة أكثر تفصيلا، أنظر: إدارة المشاريع في الخط السريع: تطبيق نظرية القيود: 1998

7.For a more detailed discussion of this topic see R.C. Newbold: Project management in the fast lane: Applying the theory of constraints (CRC Press-st. Lucie Press, 1998).

8. بورتر: الإستراتيجية والإنترنت. أنظر أيضا: إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات المقبلة والخاصة بك. نشرة هارفرد 2001

8.M.E.Porter: "Strategy and the Internet". In Harvard Business Review, Mar. 2001, pp. 62-78.

On current trends, see also J.Hagel and J.S.Brown: "Your next IT strategy". In Harvard Business Review, Oct. 2001, pp. 105-113.

الفصل الرابع عشر الإستشارات في مجال الإدارة المالية 14

تتطلب جميع المشاريع والمهات الاستشارية استخدام المعلومات المالية والمحاسبية، وجميع المستشارين الإداريين، أيا كان مجال تخصصهم، يجدون أنفسهم يتعاملون مع القضايا والممارسات المالية. هناك سببان لذلك، الأول هو بكل بساطة أن التمويل والمحاسبة تعتبر لغة إدارة الأعمال، وأنه من المستحيل تقريبا تحليل العمليات أو نتائج اي مؤسسة ذات نشاط معقد إلا من خلال مصطلحات وتعبيرات مالية، والسبب الثاني هو أن هناك روابط قوية ومعقدة بين التمويل وجميع مجالات العمل الأخرى. والقرارات التي تتخذ في أي مجال من أنشطة العمليات (مثل زيادة المنافع الاجتماعية المقدمة للعمال) سوف يكون لها تأثير على الموقف المالي للمؤسسة بصفة عامة، ويمكن أن تدعو إلى إعادة النظر في الخطط المالية والموازنات التقديرية القائمة. وبالمثل، قد يكون القرار الذى يبدو ماليا بشكل كامل، مثل تخفيض الاقتراض البنكي على المدى القصير، يمثل عائقاً حقيقيا على انشطة التشغيل الاخرى. ولقد كشفت جميع المهام الاستشارية تقريبا هذه الروابط.

يركز هذا الفصل على المشاكل الخاصة بالاستشارات فيما يخص تحليل مشاريع الاستثمار الرأسمالي، بدلا من استخدام المعلومات المالية بصفة عامة. حتى هنا، ومع ذلك فان تأثير القرارات والسياسات المالية على المجالات الاخرى من النشاط لا يمكن تجاهلها، وسيتم بحث هذه المسائل والتي سيتم ذكرها في سياق هذا الفصل.

ومن المناسب أن نسأل فيما اذا كان المستشار الاداري يعتبر أفضل المؤهلين لمساعدة العملاء في هذا المجال المعقد. ومع ذلك، هناك غيرهم من المهنيين الذين يعملون في المجال المالي: وهم المصرفيون والمحاسبون. الا نعتبرهم مصدر واضح ومهم لهذه المهمة؟ الحقيقة انهم يعتبرون من المتخصصين في مجالهم والذي لا يغطى إلا جزءا من المجال المالي.

عادة يلجأ المديرون الذين يحتاجون الى المشورة في المسائل المالية في كثير من الاحيان أولا الى مكتب تدقيق مستقل، وفي كثير من الحالات يكون هذا المكتب هو الذي يدقق البيانات المالية للشركة. وتوفر عادة معظم مكاتب التدقيق هذه المساعدة، وتشكل مصدرا قيما فيما يخص تصميم نظام

الموازنة التقديرية ونظام المعلومات وكذلك الأمور الضريبية للشركة. ويتميز مكتب التدقيق الذي لديه علاقة مستمرة مع العميل بتوفر الكثير من المعلومات لديه عن جوانب العمل المختلفة، وبالتالي سوف يكون له منحنى تعلم أقصر عن غيره من المستشارين.

ومع ذلك، هناك بعض الضوابط الهامة عند اللجوء إلى المحاسبين القانونيين كمستشارين إداريين. حيث يوجد هناك فرق جوهري بين تقديم خدمات الاستشارات (حيث يكون العميل هو إدارة الشركة) وبين خدمات التدقيق (حيث تكون مسؤولية المدقق تجاه المساهمين والدائنين والجمهور العام). والتضارب في المصالح المحتمل حدوثه يعتبر واضحا في هذه الحالة. ولا ينبغي على المحاسب القانوني الذي يقدم الاستشارة والمشورة للشركة في قراراتها المالية الرئيسية أن يكون في موقف لتقييم نتائج تلك القرارات في تقرير تدقيق الحسابات. وفي الواقع، تقوم بعض الدول من خلال قوانينها بفصل أعمال التدقيق والاستشارات، على الرغم من أن الجمع بينهما لا يزال مقبولا في البلدان الناطقة باللغة الانكليزية.

وبعيداً عن مسألة الأمانة المهنية، يوجد هناك قضية الكفاءة والخبرة اللازمة. ويجب التفريق هنا بين شركات التدقيق الكبرى وشركات التدقيق الصغيرة والممارسين الأفراد. حيث طورت وخصصت الشركات الكبرى أقساما لخدمات الاستشارات الإدارية مستقلة عن خدمات التدقيق وتضم نطاق واسع من المهارات الاستشارية. عادة لا يوجد في الشركات الصغيرة والمحاسبين القانونيين المستقلين نطاق شامل من الخبراء الماليين والتدريب المتخصص لمحاسب تقليدي قد يجعل من الصعب بالنسبة له أو لها لإدراك القيود والضوابط على استخدام محاسبة الاستحقاق والتفكير بمصطلحات التدفق النقدي، والتخطيط على أساس الاحتمالات والخيارات المتاحة، أو لتقبل بعض المصطلحات الحديثة والتطورات فيما يخص محاسبة التكاليف والموازنة التقديرية.

يعتبر البنك التجاري للشركة هو المصدر البديل للمشورة والنصح المالي لها. وفيما يختص بإدارة السيولة ورقابة الائتمان، تعتبر نصيحة مدير البنك المحلي مفيدة، وخصوصا أنها جاءت من معرفة متخصصة حول الوضع المالي و التصنيف الائتماني العام للزبائن الحاليين والمحتملين. ولكن مرة أخرى، لا بد من الاعتراف بأن تدريب وخبرة المصرفيين التجاريين تعتبر متحيزة، فقد تكون من أشخاص ذوي مهارات عالية في مجال تقييم الائتمان، ولكن من المحتمل أنها تعرف القليل عن تقييم الشركة أو طريقة عمل اسواق الاوراق المالية.

تعتبر البنوك التجارية (البنوك الاستثمارية حسب مصطلحات الولايات المتحدة وبنوك العلاقات في فرنسا) هي الأكثر مشاركة في مجال الاستشارات. وكان الدور التقليدي للبنوك التجارية هو بمثابة وكلاء ووسطاء فيما يتعلق بإصدار الأوراق المالية، وتقديم المشورة فيما يخص شروط إصدار واكتتاب هذه الأوراق المالية. في السنوات الأخيرة، توسع دورها ليشمل مجموعة واسعة من الخدمات الاستشارية، على الرغم من أنها متخصصة في مجال الاستثمار. وتشارك بشكل فعال فيما يتعلق بأنشطة الاندماج والاستحواذ، وبشكل متزايد في منافسة البنوك غير الاستثمارية في مجال إدارة المخاطر وعمليات الاستثمار الأخرى، ولكنهم لا يقدموا خدمات العمليات المؤسسية المالية اليومية مثل إدارة الائتمان والسيولة

إن وجود القيود والتخصص لهذا النوع من المؤسسات والشركات توفر فرصة للمستشار الإداري العام الذي يمكن أن يقدم مجموعة أوسع من الخدمات لتغطية نطاق شامل وكامل من القرارات المالية. إن التحضير لهذا الدور ينطوي على استثمار كبير في الوقت، والخبير الاستشاري الذي يكون على استعداد لتقديم مثل هذا الاستثمار سوف يكون في موقف يمكنه من تقديم خدمات فريدة من نوعها إلى عملائه.

1.14 خلق قيمة

من المعروف في مجال الأعمال وبشكل واسع أن الهدف النهائي لجميع القرارات المالية، وكذلك بالفعل جميع قرارات الإدارة الإستراتيجية، هو إيجاد قيمة. وفي البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية، ينظر لها على أنها قيمة حقوق المساهمين. حيث أن المساهمين هم المالكون القانونيون للشركة الذين يقومون بتوريد أموال رأس المال الدائم. وفي حالة التصفية، يكون لهم فقط القيمة المتبقية من أصول وأرباح الشركة بعد دفع جميع حقوق الأطراف الأخرى.

ويعتبر الدائنون هم الأطراف الأخرى لتوريد النقد للشركة، حيث يتحملون خطر محدود مقابل عائد محدد. بينما يتحمل المساهمون خطر غير محدد، وبالمقابل يحق لهم اختيار مجلس الإدارة الذي يشرف على عمليات الشركة، بحيث يتم التأكد من أنه يتم إدارة الشركة بما يخدم مصالحهم. وتطالب الأصوات المعارضة أن يتم إعطاء وزن مساوي لمتطلبات الشركاء الآخرين وهم الموظفون والموردون والزبائن والدائنون والمجتمع المحلي. وفي الحياة العملية، يمكن تناغم وتناسق الفكرين، بحيث يتم الأخذ في الاعتبار دائما متطلبات الشركاء الآخرين سواء بشكل معنوي أو بمنطق الأعمال الجيد، حيث أنه ليس بالإمكان تعظيم القيمة إذا تم إهمال هذه المتطلبات. ولكن يعتبر المساهمون هم آخر المطالبين لحقوقهم في القيمة المتبقية للشركة بعد استيفاء حقوق الآخرين، ويعتبر تعظيم قيمة حقوق المساهمين هو الفلسفة الرئيسية في هذا الفصل.

بالرغم من وضع الملكية الواضح للمساهمين، إلا أنه في السنوات الأخيرة أصبحت قيمة حق المساهم تستخدم كأساس في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. ولا بد من فهم كيف يتم إيجاد القيمة كخطوة أولى لجعل هذا المفهوم عملي. وفي الواقع توجد ثلاثة مبادئ فيما يخص هذا الموضوع، مع أنها تؤدي إلى خطوات مشابهة تقريبا. لقد تم تطوير المبدأ الأول من جانب المستشارين شركة ستيرن وستيوات وهو القيمة السوقية المضافة (Market Value Added) حيث يعتبر القيمة هي الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لحقوق ملكية الشركة. ووجهة النظر الأخرى هي مبدأ التدفقات النقدية الحرة حيث تتبنى وجهة النظر التي تعتبر أن إيجاد القيمة يتم فقط عندما تزيد التدفقات النقدية المتحققة من عمليات الشركة عن الاستثمارات الإضافية المطلوبة من موجودات ثابتة ورأس مال عامل، وأن قيمة الشركة تعادل القيمة الحالية لهذه التدفقات النقدية المستقبلية الحرة. والمبدأ الثالث والأسهل والذي سوف يستعمل في هذا الفصل هو أن القيمة يتم إيجادها عندما يكون هناك استثمار بحيث أن العائد على رأس المال المستثمر يزيد عن متوسط كلفة راس المال المرجح.

من المهم أن يكون المبدأ المتعلق بتقييم قيمة حقوق المساهمين واضح حيث يتم على أساسه تطوير القرارات والإستراتيجيات المالية والتي تهدف إلى تعظيم هذه القيمة. وهذه هي النقطة التي يكون فيها

الأمور الإستراتيجية والمالية متقاربة، وينظر إلى الإستراتيجية على أنها متعلقة بتطوير المزايا التنافسية للشركة، والسبب وراء وجود مزايا تنافسية هو أنه ببساطة يصبح من الممكن - من خلال تسعير مميز أو ميزة لها علاقة بالكلفة - و لتعظيم الفرق الإيجابي بين العائد على رأس المال وتكلفته. وعلى افتراض أن الشركة تستخدم بالفعل الهيكل الأمثل لرأس المال وإمكانية الحصول على أموال ونقد بأقل التكاليف والأسعار بقدر الإمكان، سوف يكون التركيز على إيجاد العوامل التي تكون المفتاح لتعظيم العائد على راس المال المستثمر. وهذا بدوره يؤدي إلى أهمية تحديد العوامل الرئيسية لكل جانب من جوانب التشغيل، وهذه في البداية سوف تكون على شكل نسب مالية. والخطوة الأخرى هي تطوير مجموعة من الأهداف والتعليمات والمبادئ والأسس والتي على أساسها يتم تحسين هذه الجوانب الرئيسية.

ومن الضروري أيضا أن يتم تحديد العوامل التشغيلية المختلفة على المستويات المختلفة في الشركة. وقد يكون هامش مجمل الربح على مستوى الأقسام هو العامل الرئيسي في هذه الحالة. وعلى مستوى المصنع قد يكون الطاقة المستغلة هي العامل الرئيسي. وعلى مستوى المناولة والنقل في المصنع قد يكون الوقت لكل عملية هو العامل الرئيسي. وفي كل حالة، من الضروري أن يتم شرح العامل الذي تم اختياره للأشخاص المسؤولين والمعنيين. وعند تطبيق تقنيات إدارة القيمة، من الضروري أن يتم توضيح أهداف كل منهج لجميع الأشخاص المعنيين.

قيمة حق المساهم ومنافع الإدارة التنفيذية

من المعروف لدى الكتاب الماليين والمحللين والمستشارين أن اهتمامات ومصالح المديرين وموظفي الإدارة التنفيذية لا تتطابق دائما مع مصالح المساهمين. وتناقش هذه المشكلة عادة تحت عنوان "نظرية الوكالة"، الذي ينص على أن الأشخاص الذين يتم تعيينهم كوكلاء عن مصالح المساهمين قد يكون لهم دوافع متضاربة. على سبيل المثال، قد تكون إستراتيجية تنويع المنتجات أو الاسواق للحد من المخاطر، ناتجة عن كون المدراء المهنيين من النوع الذي يتجنب المجازفة. ومع ذلك فإن المساهمين، يستطيعون بسهولة إدارة المخاطر لأنفسهم عن طريق تنويع مساهماتهم الخاصة بهم، ويفضلون أن تلتزم الشركات بالإستراتيجيات الرئيسية لها. ويمكن ملاحظة المشكلة أكثر عندما تتسلم الشركة عرضا لشرائها من جاني مساهمين آخرين: حيث قد يكون السعر المعروض عادلا بالنسبة للمساهمين، ولكن يمكن أن ينتج عن هذه الصفقة فقدان كثير من المدراء والتنفيذيين لوظائفهم، وبالتالي قد يقوم مجلس الإدارة بتقديم المشورة للمساهمين برفض عرض قد يكون في الواقع لصالحهم.

هناك طريقة واحدة تسعى فيها الشركات للتغلب على هذه المشكلة وهو التأكد من أن تكون مصالح المديرين المهنيين متفقة مع مصالح المساهمين، عن طريق منحهم أسهم ملكية، أو الأكثر شيوعا، خيارات أسهم. تعتبر هذه الممارسة حساسة، ويجب أن تكون ضمن حدود واضحة، ولها فائدة أخرى حيث تجعل من غير المرجح أن يتم إغواء كبار المسئولين التنفيذيين على ترك الشركة وربما الذهاب للعمل لدى المنافسين. ولكن يجب وضع تحفظين اثنين. الأول هو أنه إذا كانت المكافآت مغالى بها فقد يؤدي ذلك إلى اعتراضات من جانب المساهمين، وخصوصا إذا لم تكن الشركة قادرة على زيادة توزيعات الأرباح بنفس المعدل. وبالتالي فإنه من الضروري التأكد من أن تكون هذه المكافآت مرتبطة بالأداء وليس بشكل تلقائي. والثانية، هو أن الاستخدام الواسع لمثل هذه الحوافز يتوافق إلى حد كبير مع فترة

طويلة من الزمن يكون فيها هناك زيادة في الأرباح وأسعار الأسهم للشركة. وإذا كان الاقتصاد قد دخل في فترة من الركود في الأسواق فإن هذه الممارسات سوف تفقد قيمتها، ويمكن أن تؤدي بالفعل إلى خفض عزيمة المديرين التنفيذيين بشكل واسع والذين يعتقدون أنهم قد خسروا زيادات في رواتبهم لصالح هذه الحوافز التشجيعية.

2.14 الأدوات الأساسية

سوف يكون من الصعب على المستشار مساعدة عميل في المجال المالي ما لم يكن هذا العميل لديه ثقافة مالية أساسية، أي يملك بعض المفاهيم الأساسية في المصطلحات والإجراءات المحاسبية والمالية، ويكون قادر على استخدامهم في تحليل مالي بسيط. وبالتالي فإن وصول العميل بسرعة لفهم التقييم المالي سوف يكون مطلوبا لطلب المزيد من أعمال الاستشارات في المجال المالي.

لا يعتبر هذا الكتاب بالمكان المناسب لتوضيح المبادئ الرئيسية في المحاسبة والتحليل المالي. وسوف نفترض أن المستشار المهني لديه بالفعل المهارات المالية الأساسية بشكل عالي. ومع ذلك، قد يكون من المناسب تقديم بعض النصائح حول كيفية تثقيف العملاء الذين لا يمتلكون مثل هذه المهارات. وتوجد هناك ثروة من المواد التثقيفية عن التحليل والتقييم المالي متوفر الآن، وفي الواقع يمكن للمستشار ان يؤدي دورا مفيدا من خلال استعراض اكبر قدر ممكن من هذه المواد واختيار المزيج المناسب لاحتياجات العميل.

ومهما كانت المادة المختارة لتوفير التدريب للعميل، فإنه يوجد هناك بعض العناصر الأساسية الواجب تغطيتها، ويحتاج المستشار هنا أن يأخذ في الاعتبار وضع المجموعة المناسبة من المواد لهذا التدريب.

مسك دفاتر

يبدأ المنهج التقليدي في تدريس المحاسبة دائما من مسك الدفاتر. وهي بالنسبة للمديرين تعتبر مضيعة للوقت وأنه لا لزوم لها. حيث أن مفاهيم الجوانب المدينة والدائنة يمكن الاستغناء عنها. وبالتالي فإنه ينبغي أن لا يكون التركيز منصبا على كيفية جمع المعلومات المالية، وانما على كيفية استخدامها في اتخاذ القرارات الادارية.

المبادئ المحاسبية

هناك بعض المبادئ المحاسبية الأساسية التي يجب على العملاء إدراكها وخلاف ذلك سوف تكون البيانات المالية بالنسبة لهم غير مفهومة. وفيما يلي هذه المبادئ الأساسية:

- مفهوم الاستحقاق، والفروق الناتجة بين أرقام "المحاسبة" و"التدفق النقدي".
- التحفظ، وقاعدة "التكلفة أو السوق أيهما أقل".
- مفهوم التكاليف غير النقدية (مثل الاستهلاك والإطفاء).
- التمييز بين الشركة (كمؤسسة) باعتبارها كيانا قانونيا مستقلا، وبين أصحابها.

القوائم المالية

من الواضح، أنه يجب على العميل أن يكون على دراية بالمكونات الرئيسية للتقرير المالي. ومن المهم أن يفهم بيان المركز المالي. ومع ذلك فإن بعض المدربين والخبراء الاستشاريين، يعطون اهتماما زائدا عن الحاجة لبيان المركز المالي ويتم تجاهل بيان الدخل بشكل كبير. وينبغي على المستشار البحث عن المواد التي لا تعطي فقط وقتا متساويا لتحليل بيان الدخل، وانما الذي يجمع المعلومات من البيانين لإعداد تحليل مصادر واستخدامات الاموال.

تحليل النسب المالية

عمليا تحتوي جميع التحاليل على احتساب واستخدام النسب المالية. والمشكلة أن هناك الكثير من النسب، والعديد من الاختلافات بينهم بحيث تجعل العميل مشوش تماما. ولكن لحسن الحظ، لا احد يحتاج أن يكون على دراية باحتساب ونتائج النسب المختلفة. حيث يفضل إختيار اثني عشر منها أو نحو ذلك، ومن ثم يصبح متقنا تماما في استخدامها. وفي حين أن عدد قليل من النسب تكفي، ولكن من المهم أن تضم أربعة مجالات مختلفة تماما وهي:

- السيولة، أو قدرة الشركة على دفع فواتيرها عند استحقاقها. وتعتبر نسبة السيولة، أو نسبة السيولة السريعة هي بشكل واضح الأكثر نسب أهمية في هذا المجال. وبالنسبة للشركات التي تعتمد بشكل كبير على التمويل البنكي، فإن نسبة تغطية الفوائد يكون لها نفس الأهمية.
- الكفاءة الإدارية ممثلة بمعدل الدوران. ومن أهم النسب هنا هي الذمم المدينة ويعبر عنها بمعدل البيع اليومي وكذلك المخزون الذي يعبر عنه بمعدل كلفة البضاعة المباعة.
- هيكل رأس المال: وتخص الحصص النسبية بين الدين و وحقوق الملكية. والنسبة الفعلية الممكن استخدامها هنا قد يكون نسبة الديون الطويلة الأجل إلى حقوق المساهمين، أو إجمالي الدين إلى إجمالي حقوق المساهمين، أو إجمالي الدين إلى إجمالي راس المال، أو أحد المعادلات الممكن استخدامها في هذا المجال. من المهم أن يتم اختيار واحدة من هذه النسب وأن يتم استخدامها باستمرار.
- الربحية، وهو المجال الأكثر أهمية من بقية المجالات الأخرى. وتشمل نسبة العائد على إجمالي الموجودات، والعائد على حقوق المساهمين، وغيرها من المعادلات الشبيهة، ومع أن جميعهم مقبول، فإنه من المهم أن يتم استخدام نسبة واحدة مكملة لهم تزيل أي تأثير لهيكل التمويل القائم على الربحية: وهي الأرباح قبل الفوائد والضرائب كنسبة العائد على إجمالي الأصول.

عندما يكون العميل مجهز بجميع هذه الأدوات والمفاهيم الأساسية، فإنه سوف يكون أكثر قدرة على توضيح متطلباته وفهم تحليل الخبير الاستشاري وتوصياته. وبطبيعة الحال، سوف تكون هناك حالات يفضل فيها العميل أن يقوم الخبير الاستشاري بالتقييم المالي، أو التعليق على التقييم المالي الذي قام به العميل. وهنا مرة أخرى ، ينبغي على المستشار استخدام هذه الفرص لتطوير قدرات العميل في التحليل المالي الاساسي.

3.14 رأس المال العامل وادارة السيولة

من الضروري، ومن اجل البقاء، أن تكون المؤسسة قادرة على الوفاء بجميع التزاماتها عند استحقاقها،

أي دفع الفواتير عند الاستحقاق. وبالتالي، فإنه من المهم كفاءة إدارة رأس المال العامل، وخاصة توفير مستوى كافي من السيولة في جميع الأوقات.

تعريفات

يعرف المحاسبون القانونيون راس المال العامل في المصطلحات المحاسبية بأنه الفرق بين الاصول المتداولة والمطلوبات المتداولة. هذا هو المنهج الثابت، وليس بمنهج مفيد جدا. والسيولة، وهي القدرة على الوفاء بالالتزامات ودفع الفواتير، تأتي من توفر النقدية. حيث يمكن لشركة أن تمتلك راس مال عامل كبير من منطق محاسبي (لوجود مخزون كبير جدا) ولكن بدون سيولة، وبالتالي يكون على وشك الإفلاس. وسوف يستند المنهج المتبع هنا على التدفقات النقدية بدلا من التركيز على المفهوم المحاسبي. وتعتبر واحدة من أهم الخدمات التي يمكن أن ينفذها المستشار وهي تثقيف العميل على التفكير والتخطيط بمصطلحات التدفق النقدي.

رأس المال العامل ودورة التشغيل

جميع أعمال التصنيع لها دورة عمليات جوهرية، بحيث يتم فيها شراء المواد وتخزينها وتحويلها الى منتجات تامة الصنع ثم بيعها في نهاية الدورة. كما أن للأعمال الخدمية نفس الدورة، على الرغم من أن مدتها تكون أقصر. وتتم التدفقات النقدية الخارجة في المؤسسة عند الشراء، والتدفقات النقدية الداخلة عند التحصيل من الذمم المدينة. ويستطيع المستشارون مساعدة العملاء على فهم دورة العمليات الخاصة بمؤسساتهم، و إيجاد الوسائل لزيادة كفاءة التشغيل بحيث يتم تقصير مدة الدورة ودعم النقدية. وفي معظم المؤسسات، يتم تحسين استخدام النقدية بنسبة 25% إلى 40% يمكن أن يتم ببساطة عن طريق التحليل المنظم واستخدام المنطق السليم.

ومن المهم أن يتذكر المستشار أن أحد العوامل (ويعتبر أحد المزايا التي يمتاز بها عن المصرفي والمدقق القانوني) هو ان التغييرات التي تؤدي الى التحسينات في استخدام النقدية والتي من المرجح أن يكون في مجال الإنتاج أو غيره من مجالات العمليات الأخرى هي في الواقع أمور مالية بحتة. والتحسين في رقابة المخزون يؤدي إلى انخفاض متوسط مستويات المخزون، والتحسين في مراقبة الجودة والتي تقلل من الهادر والتالف، سوف يقلل من النقود الموظفة في دورة التشغيل وبنفس فعالية التحسين في تحصيل الذمم المدينة، أو الإسراع في تحويل الاموال من مواقع بعيدة إلى حساب مركزي. ومن الجدير بالذكر أن معظم المديرين الذين يعملون في المجالات غير المالية لا يقدرون تماما آثار التدفقات النقدية على أنشطتهم، وهذا يعطي مجال واسع للمستشار للمساهمة في عرض خدماته.

إدارة النقد

حيث أن دورة التشغيل بأكملها لها آثار على التدفق النقدي، فإنه من المهم عدم التغاضي عن إدارة النقد. وفي هذه الحالة فإن البنوك هم في الواقع الخبراء في هذا المجال، وقامت معظم البنوك الكبيرة بشكل فعال بتطوير وتسويق نظم ادارة النقد في السنوات الاخيرة. ومع ذلك، فإن المستشار يمكن أن يؤدي دورا مفيدا هنا عن طريق مساعدة العميل في تقييم مجموعة الخدمات المعروضة من البنوك ومنها التركز البنكي، ونظم التحصيل، والصرف المتحرك، والحسابات ذات الرصيد الصفري، ونظام تسوية

المدفوعات داخل مجموعة الشركات، وغيرها، وبالتالي إيجاد الحل المناسب حسب احتياجات العميل.

4.14 هيكلة رأس المال والأسواق المالية

تحتاج كل مؤسسة تجارية إلى راس المال كافي لدعم عملياتها. وقد ثبت مرارا وتكرارا أن إدارة أي عمل تجاري مع عدم وجود راس مال كافي – والذي يعرف في الدوائر المالية البريطانية ب"Overtrading" – وهي واحدة من أكثر أسباب فشل الأعمال التجارية. و بالإضافة إلى وجود راس مال كافي، فإنه من المهم إيجاد هيكل راس مال مناسب: أي المزيج المناسب من أموال حقوق المساهمين والديون. وهذا سهل قوله ولكن من الصعب تطبيقه في الحياة العملية.

تحديد الهيكل الفعال لراس المال

تغطي جزء كبير من النظرية المالية الحالية موضوع هيكل راس المال للشركات وتأثير قرارات التمويل طويلة الأجل على كلفة راس مال المؤسسة. ومع ذلك، فإن معظم محتوى النظرية يعتمد على افتراضات لا تعكس الواقع،. هذا بالإضافة إلى أن النظرية يتم التعبير عنها بشكل كبير على شكل كمي. ومرة أخرى، فإن المستشار الملم بالأدب المالي الحالي يمكن أن يؤدي دورا لا يقدر بثمن في مساعدة العملاء على تحديد المفاهيم التى يمكن استخدامها والمفيدة والمنبثقة من هذه النظرية.

تنطوي إدارة هيكل راس مال المؤسسة في الواقع على مرحلتين من عملية اتخاذ القرار. فالمهمة الأولى، عندما يتم اقتراح أي عملية تمويل جديدة، هو مراجعة هيكل رأس مال المؤسسة الحالي وذلك في ضوء السياسات الإدارية، ونسبة الديون إلى حقوق المساهمين المقبولة، وظروف السوق، والأهم من ذلك كله، التدفقات النقدية الواردة واستخدامها على مدى فترة زمنية من بعض السنوات. ويمكن أن يساعد المستشار هنا بطريقة لا تقدر بثمن. وبناء على هذا التحليل فإنه يمكن أن يتم اتخاذ قرار من ناحية البحث عن أموال حقوق مساهمين جديدة أو ديون إضافية. وعندما تتم هذه الخطوة، فإن المرحلة الثانية تشمل تحديد نوع الأوراق المالية التي سوف يتم إصدارها، واختيار شركات الإصدار، والتسعير وتوقيت هذا الإصدار، وهكذا. وتعتبر مجالات قرارات المرحلة الثانية هذه هي المجال المهني المميز للاستثمار أو البنك التجاري، وينبغي على المستشار التأكد من أن العميل يسعى للحصول على هذه الخدمات المتخصصة في الوقت المناسب.

استخدام أموال الديون

هناك مزايا كبيرة لاستخدام أموال الديون: يؤدي استخدام مبالغ معقولة لأموال الديون إلى زيادة أرباح السهم العادي الواحد من خلال وجود تأثير الرافعة المالية، وكون مصاريف الفائدة مصاريف مقبولة ضريبيا هذا يؤدي إلى كون صافي كلفة الأموال المقترضة منخفضة نسبيا. وبصفة عامة، يعتبر تمويل الديون هو الخيار الأول إذا استطاعت الشركة أن تضيف بأمان الاقتراض الجديد إلى ديونها القائمة. وبالتالي فإن المهمة الرئيسية عند إدارة هيكل رأس المال، هو تحديد قدرة الشركة فيما يخص أموال الديون. وهناك العديد من المناهج المحتملة للإجابة على هذا السؤال، ولكن قلة منهم تعتبر مقبولة تماما. تعتبر السياسات التي تسمح لبعض المعايير الخارجية او المؤسسية لاتخاذ القرار (على سبيل المثال، الاحتفاظ بنسبة الدين إلى حقوق المساهمين بما يعادل المتوسط لقطاع المؤسسة، أو الحد من

الاقتراض لما يمكن القيام به من دون أن يؤدي ذلك إلى تخفيض تصنيف سندات الدين للمؤسسة من جانب وكالات التصنيف) فإنه من المرجح أن لا تؤدي إلى نتائج مثالية.

في معظم الحالات، سوف يواجه المستشار مهمة صعبة في هذا المجال. حيث أنه أو أنها سوف تضطر إلى إعادة تثقيف العملاء بعيدا عن القواعد المعهودة، واقناعهم بان لا شيء يمكن ان يحل محل التحليل المنهجي. إن قدرة الشركة على استخدام الديون يتوقف على قدرتها على خدمة تلك الديون، اي تلبية جميع مصاريف الفوائد وتسديد اصل الدين عند استحقاقها. وهذا بدوره يعتمد على التدفقات النقدية.

ولقد برزت أهمية إدارة الديون من خلال تجارب العديد من الشركات خلال فترة الركود في اوائل عام 1990. وقد تميزت فترة النمو السريع في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خلال الفترة 1985-1989 بزيادة غير مسبوقة في كل من الديون المؤسسية والديون الاستهلاكية، وخاصة في اليابان، والمملكة المتحدة والولايات المتحدة. وكانت الأسباب من وراء ذلك معقدة. وعلى الرغم من أن النمو القوي للناتج (أكثر من 4% في 1988) أدى إلى زيادة في الاستثمارات الرأسمالية، فإن ظروف أسواق راس المال جعل العديد من الشركات تحجم عن إصدار أسهم ملكية. وهناك عامل محدد في المملكة المتحدة وهو أن قضايا الخصخصة الكبيرة، وجميعها كانت نوعا ما أقل من قيمتها، تميل للضغط على الشركات المصدرة للخروج من سوق الاسهم. ونتيجة لذلك، فان متوسط "الرافعة المالية" لقطاع الشركات البريطانية تضاعف بين عامين 1987 و 1989. وبالتالي فإن التباطؤ الاقتصادي الذي حدث بعد عام 1990 أظهرت العديد من الشركات في المملكة المتحدة مستويات غير مسبوقة من الديون. وأصبحت معدلات الفائدة عالية من خلال سياسة آلية أسعار الصرف الحكومية (إدارة مخاطر المؤسسات). وسرعان ما وجدت الشركات أن التدفق النقدي أصبح أقل من التزامات خدمة الديون، و كانت النتيجة هو ارتفاع معدل فشل الشركات و التصفيات.

هل كان من المتوقع حدوث مثل هذه المشاكل و تجنبها؟ نعم: و لكن في أوقات النمو المرتفع يتركز انتباه الإدارة التنفيذية على زيادة الانتاج لتلبية الطلب بدلا من التفكير والتنبه للتراجع المقبل. و مع ذلك، فإننا نعلم أن معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 4 في المائة ليست مستدامة لفترة طويلة في الاقتصادات الناضجة، وبحلول عام 1989 كانت هناك إشارات تحذير واضحة من جانب أسواق السلع الأساسية، و كذلك من العالم المالي. وكان ينبغي على كل من المستشارين و المدراء النظر إلى المستقبل و تقديم المشورة للحذر والانتباه.

وبالتالي فإن واحدة من مهام المستشار، هو إقناع الشركة العميل لإجراء توقعات طويلة الأجل للنقد الناتج عن عملياتها، و ليس فقط في ظل الظروف الاقتصادية الطبيعية، و لكن ايضاً خلال فترات عدم الإستقرار الاقتصادي و الركود. هذا و من المرجح يتطلب استخدام تقنيات المحاكاة، و وضع نموذج آلي على الحاسوب لعمليات الشركة المالية. وقليل من الشركات التي يمكنها القيام بمثل هذه المشاريع دون مساعدة خارجية. وفعالية العمل الاستشاري في هذا المجال يعتمد على توافر الفريق الاستشاري الذي يجمع بين الخبرة المالية و تشغيل المعلومات الالكترونية (EDP)، و تحليل النظم، و مهارات البرمجة. والمؤسسات الاستشارية المستعدة لتطوير الفرق الاستشارية يمكنها أن تتوقع الاحتياج المستمر

لخدماتها حيث أن المزيد من الشركات تدرك أهمية هذا النهج التحليلي على القرارات المالية.

سياسة توزيع الأرباح و إعادة شراء الأسهم

يعتبر تحديد السياسة الأمثل لتوزيع أرباح مسألة معقدة، حيث تؤثر على إدارة رأس المال العامل، والقرارات الخاصة بهيكل رأس المال و تعظيم قيمة حقوق المساهمين. إن دفع توزيعات أرباح نقدية كبيرة و ثابتة ترضي معظم المساهمين، و تسهل عملية تمويل أسهم جديدة. ومن ناحية أخرى، فإن دفع توزيعات أرباح نقدية هو استنزاف واضح لسيولة الشركة، و يجب أن تكون إدارة المؤسسة حريصة بعدم وضع مستوى من توزيع الأرباح لا يمكن تلبيته. و هذا سبب آخر لوجود المحاكاة الدقيقة للتدفقات النقدية للشركة في ظل ظروف اقتصادية مختلفة. وعادة ما تحجم الإدارة عن زيادة توزيعات الأرباح، حتى في فترات الأرباح العالية الاستثنائية، تخوفا من تخفيضها مرة أخرى عندما تتراجع الأرباح ويصبح النقد غير متوفر. وأي انخفاض في توزيعات الأرباح سوف يكون له آثار سلبية عالية على السوق.

ومع ذلك، إلا أن بعض الشركات تجد نفسها في بعض الأوقات لديها مبالغ نقدية عالية، و قد يكون ناتج عن تصفية بعض الاستثمارات الخاصة بها. ما الذي ينبغي فعله معها؟ مرة أخرى، ينبغي أن يكون المعيار هو تعظيم ثروة المساهمين. إذا كانت الإدارة تعتقد أن لديهم فرص استثمارية داخلية كافية متوقع أن تحقق عائد أعلى مما يمكن أن يحققوه حملة الأسهم، فإن من الأفضل الاستثمار في هذه الأموال من جانب المؤسسة. وإذا لم يكن كذلك، فإنه من الأفضل أن تعاد للمساهمين. و بدلاً من عرقلة سياسة توزيع أرباح المؤسسة، فإنه ينبغي التعامل مع توزيع الأرباح كحدث غير متكرر و الاستعاضة عنه بإعادة شراء الأسهم. و هناك عدة طرق للقيام بذلك. أحدها أن يتم ببساطة شراء الأسهم من السوق المالي، و التي يمكن أن تكون عملية بطيئة نوعاً ما. والطريقة الأخرى تتمثل في عمل مناقصة لجميع حملة الأسهم على سعر ثابت و لفترة محدودة. ومع ذلك، فإن الطريقة الأكثر شيوعا هو دعوة المساهمين لعرض أسهمهم للبيع، و السعر المقبول لديهم، مع إختيار الشركة ذات أقل سعر وتوفر العدد المطلوب من الأسهم. والشيء الوحيد المشترك في جميع هذه الطرق هو أن سعر السهم سوف يزيد، وبالتالي فإن جميع حملة الأسهم، سواء باعوا أو احتفظوا بأسهمهم، سوف يستفيدوا ويحققوا أرباح.

5.14 الإندماجات والإستحواذات

عمليات الاندماج بين الشركات أو الاستحواذ على شركة واحدة من جانب جهة أخرى توفر العديد من الفرص للعمل الاستشاري. وتأتي معظم هذه الفرص في مرحلة ما بعد الاندماج، عندما يبدأ العمل على ترشيد أنشطة الإنتاج و التسويق، و تسويات مختلف نظم الموازنة، و سياسات شؤون الموظفين و ومجموعة أخرى من السياسات والاجراءات. ومع ذلك، فإن هناك مهمة مالية رئيسية واحدة والتي يجب القيام بها قبل عملية الاندماج، و التي يكون فيها الحاجة أحيانا إلى المستشارين، وتحديد القيمة العادلة لأحد أو كل الشركات المعنية. و يمكن أيضا أن يتم استشارة الخبير الاستشاري فيما يخص طريقة الدفع المنوي استخدامها. و يمكن أن تكون الشركة المشترية أو الشركة المنوي شراؤها هي العميل لديه أو لديها، و يمكن أن المستشار للشركتين في بعض الحالات التي تكون عملية الاندماج فيها ودية.

تقييم شركة

يوجد هناك أربعة أساليب أساسية لتقييم الشركة. وقيمة الشركة تعتمد على ما يلي:

- سعر السوق الحالي لأسهم الشركة العادية (إذا كانت الأسهم متداولة في السوق المالي ويتم تداولها بشكل فعال)؛
- القيمة السوقية للأصول؛
- رسملة الأرباح المستقبلية، و
- القيمة الاستبدالية و هي التكلفة المقدرة لإنشاء مؤسسة مماثلة من الصفر.

و يستخدم أول عامل من هذه العوامل، و هو سعر السوق الحالي للأسهم، على نطاق واسع. وهو في الواقع لا يمثل القيمة العادلة للشركة، و لكنه يوفر قيمة "الحد الأدنى" الذي لا يمكن أن ينزل عنه عند المفاوضات: إذا كانت الأسهم العادية تتداول على سعر، مثلا 50 دولار، فإنه بالتالي أي عرض لقيمة الشركة يكون أقل من 50 دولار للسهم الواحد من غير المرجح أن يكون مقبولاً. والعوامل الثلاثة الأخرى تحاول تحديد قيمة عادلة لسهم الشركة. وقد يتم استدعاء المستشار لتقديم المشورة فيما يخص الطريقة المفضلة والمساعدة على تطبيقها.

يجب على المستشار، عند التوصية لاستخدام أساس التقييم، الأخذ في الاعتبار الوضع الخاص للعميل ومتطلباته. إذا كان العميل هو الشركة التي تتلقي العرض، فإن الأسلوب المناسب هو الذي يحقق أعلى عائد: المستشار لن يقترح أي سعر بناء على الأرباح الحالية إذا كان هو أو هي قد قدرت أن القيمة المتحققة للأصول المادية والمالية للشركة كانت أعلى. ولكن عندما يكون العميل هو الشركة المشترية (أي الشركة التي قدمت العرض) فإن الوضع سوف يكون أكثر تعقيداً. سوف تعتمد طريقة التقييم المناسبة على دوافع الشركة لإجراء عملية التملك، و هذه الدوافع بالتالي سوف تعتمد على إستراتيجية الشركة و خططها الطويلة الأجل. فإذا كان الشراء والتملك قد تم ببساطة كجزء من إستراتيجية التنويع و أن الشركة المنوي شراؤها سوف تسمح بمواصلة عملياتها بشكل مستقل إلى حد كبير، فإن القيمة المبنية على أساس الأرباح المحتجزة (المرسملة) سوف تكون هي الملائمة لهذه الحالة. وفي هذه الحالة فإن المهمة الأساسية للمستشار هو مراجعة الأرباح الحالية و المتوقعة للشركة للتأكد من مصداقيتها وامكانية الاعتماد عليها وأنها مبنية على ممارسات محاسبية معقولة، وأنه لا يوجد تضخيم في الأرقام لزيادة الأرباح المعلنة على حساب الملاءة المالية طويلة الأمد.

ومن المرجح أن يكون الخبير الاستشاري أكثر معنيا عندما تقوم المؤسسة العميل بالاستحواذ لأسباب تشغيلية بدلاً من التنويع: من أجل الحصول على طاقة إنتاجية إضافية، على سبيل المثال، أو للحصول على منتجات جديدة من شأنها أن تكمل مجموعة المنتجات الحالية. وفي مثل هذه الحالة سيكون من الضروري على حد سواء لتحديد قيم الأصول، و اعتماد المنهج الاستبدالي. وقام بعض المستشارين بتطوير خبرة خاصة في مجال تقييم الأصول، و أصبحوا مختصين معروفين في هذا المجال.

طريقة الدفع

إن اختيار طريقة الدفع المتفق على استخدامها عند إجراء عملية التملك هي مسألة معقدة للغاية

تتطلب على حد سواء معرفة خبير في شؤون الأسواق المالية و كذلك مهارات خاصة في تحديد العواقب الضريبية للطرق المختلفة. والطرق المحتملة تشمل الدفع النقدي ببساطة مقابل أسهم الشركة الأخرى، والدفع النقدي مقابل الأصول، و تبادل الأسهم مقابل الأسهم، واستخدام السندات، والأوراق التجارية، و الأسهم الممتازة، والسندات القابلة للتحويل. والأسهم الممتازة القابلة للتحويل، أو أي مزيج من هذه الطرق. قد تكون هذه الصفقة بسعر ثابت، أو من الممكن استخدام طريقة الدفع المبني على أداء مستقبلي. و نظراً لصعوبة وتعقد هذه المسألة فإنه ينبغي أن يوصي الخبير الاستشاري للعميل على استخدام فريق من المختصين المناسبين، والتي تضم مصرفيين استثماريين و مختصين في الضرائب و مستشارين قانونيين.

أساليب المراقبة

عندما تبدأ مؤسسة العميل بالنمو بشكل منتظم من خلال عمليات الاستحواذ ووجود العديد من الشركات التابعة و الشركات الحليفة، فإن هناك تساؤل مهم هو كيفية الرقابة على الأنشطة المختلفة. وطبيعة العلاقة المثلى بين المقر الرئيسي و الكيانات العاملة يعتمد على طبيعة النمو أو إستراتيجية التنويع و مدى هذا التنويع.

وفي المنظمات التي كان الاستحواذ فيها فقط في المجالات و الأنشطة ذات الصلة بالأعمال الأساسية - وهو منهج يطلق عليه أحيانا بالإستراتيجية الأساسية - فإن العلاقة سوف تكون عادة واحدة بحيث أن جميع السياسات يتم تحديدها من جانب المقر الرئيسي أو الإدارة الرئيسية للمجموعة. ويوصف هذا المنهج "بالسيطرة الإستراتيجية". في مثل هذه المؤسسات فإن المديرين التنفيذيين في الوحدات التشغيلية سوف يقوموا باتخاذ القرارات الهامة في عملياتهم الحالية بعد مناقشتها مع المقر الرئيسي أو في إطار المبادئ والسياسات المعتمدة والواضحة، كما أن رؤساء الأقسام في الشركات التابعة سوف يخضعوا على نحو مماثل لإشراف و مراقبة نظرائهم في المقر الرئيسي.

ومع ذلك، يوجد هناك بدائل لهذه الفلسفة. والمنهج غير المحدود للتنويع - شراء ما هو ظاهر أنه مجدي بدون الأخذ في الاعتبار مدى انسجامها مع إستراتيجية المؤسسة - كانت العلامة المميزة للكتل في فترات 1960 و 1970 وأصبح الآن سيء السمعة. والمؤسسات التي تم تأسيسها بهذا الشكل أثبتت في النهاية أنه لا يمكن إدارتها. ولكن هناك عدد من المؤسسات الكبيرة - مجموعة هانون في أسواق المملكة المتحدة والولايات المتحدة تعتبر أفضل مثال - كانوا ناجحين من خلال سياسة التوسع إلى أنشطة يمكن إدارتها: أي منتج أو خدمة يمكن إدارته بشكل مستقل إلى حد كبير مع إشراف بسيط من المقر الرئيسي. وبالنسبة لهانون، فهذا يعني أنشطة ذات علاقة بمنتجات وخدمات تتطلب القليل من الاستثمار الرأسمالي وبدون أنشطة بحث وتطوير معقدة.

وفي مثل المؤسسات، فإن المقر الرئيسي سوف يراقب من خلال نظام الرقابة المالية الأساسية. وفريق الإدارة المعين لمتابعة أعمال الشركات التابعة سوف يتم إعطاؤهم أهداف أداء على شكل مالي وبخاصة معدل العائد على الاستثمار. والأداء المميز سوف يتم مكافأته والأداء المقصر سوف يتم استبداله. وفي مثل هذه المؤسسات، فإن وضع ومراقبة الأهداف المالية سوف تخص بشكل واضح الأنشطة الرئيسية.

الاستحواذ وقيمة حقوق المساهمين

قد يكون الاستحواذ مفيد كونه يحقق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، ولكن من الأفضل توضيح أن الهدف من جميع القرارات والخطوات الإدارية هو إيجاد قيمة لحقوق المساهمين. وبالتالي فإن السعر الذي يدفع مقابل مثل هذه العمليات يعتبر أساسي، فإذا كان السعر مرتفعا فقد تم أخذ القيمة من مساهمي الشركة المشترية وإعطائها إلى مساهمي الشركة التي تم شراؤها.

وفي معظم الإستحواذات يكون السعر المدفوع أعلى من القيمة السوقية لأسهم الشركة التي تم شراؤها، فإذا كانت العملية ذات مفاوضات قوية فإن هناك علاوة سعر قد تصل إلى 50-40% أعلى من سعر السوق. ومع ذلك، فإن النظرية المالية تؤكد أن السوق يكون كفؤ نوعا ما وأن القيمة العادلة للشركات تكون على أساس المعلومات المعروفة. وهكذا، فإن دفع سعر أعلى بكثير من سعر السوق يمكن تبريره إذا كان الاستحواذ سوف يولد طاقة هائلة، وبالتالي تكون قيمة الشركة التي تم شراؤها أعلى تحت الإدارة الجديدة مما كانت عليه قبل ذلك. وأحيانا يكون هذا صحيحا. وفي حالات كثيرة، مع ذلك، يتبين أن السعر العالي المدفوع غير مبرر. و تعتبر أحد الخدمات المهمة والذي يستطيع المستشار تقديمها لزبائنه هي إقناع المدير التنفيذي بعدم التدخل بالإستحواذات المحتملة والذي يمكن أن يدفع فيها سعرا يدمر فيها قيمة حقوق مساهميه.

تصفية استثمارات المؤسسة والانفصال

قد يكون من الضروري أحيانا إبلاغ العملاء أن المؤسسة تستطيع خلق قيمة لمساهميها عن طريق بيع بعض عملياتها بدلا من شراء عمليات أخرى، وخصوصا العمليات التي لا تخلق أي إضافة للأنشطة الرئيسية وتستهلك من رأس المال ووقت المديرين. وقد يكون خلق القيمة أكبر إذا تم عرض بعض العمليات للجمهور بدلا من بيعها. وهناك العديد من المؤسسات الكبيرة والمتنوع نشاطها لها وحدات أعمال إستراتيجية تعمل في مناطق يكون العائد لديها أعلى مما هو موجود في سوق الشركة الأم. وهذا بالذات صحيح في حالة شركات التبغ الكبيرة، والذي يكون التنوع لديهم مهم ببساطة لتقليل الاعتماد على مبيعات السجائر. والنتيجة تكون أن بعض الأقسام، والذي يكون لها نسبة السعر إلى الأرباح (P/E) يصل أحيانا إلى 20 إذا كانوا مستقلين قانونيا، تكون بدلا من ذلك وضمن الشركة الأم يصل في هذه الحالة نسبة السعر إلى الأرباح إلى 12 فقط. واذا لم يتنبه المديرون في المؤسسة لهذا الوضع ويقوموا بتعظيم حقوق المساهمين عن طريق فصل هذه الأقسام كشركات مستقلة، فإن شخصا جريئا منهم سوف يقوم بذلك.

6.14 المالية والعمليات: تحليل الاستثمار الرأسمالي

تميل معظم المؤسسات التجارية إلى دراسة عدد أكبر من الفرص الاستثمارية مما يمكنها تمويله. وبالتالي فهي تتطلب طريقة منهجية لاحتساب مجالات الجذب الاقتصادية لهذه الفرص الاستثمارية، وترتيبها حسب الأفضلية بحيث يتم صرف الأموال المتاحة والمحدودة على الإستثمارات الأكثر إنتاجا وعائدا. وفي معظم الشركات، لا يزال يتم تحليل الفرص الاستثمارية جزئيا أو كليا على أساس قواعد عامة أو بشكل اجتهادي وشخصي، مما يترك مجالا مرة أخرى للتدخل المفيد للخبير الاستشاري.

الاختيار من بين الطرق التحليلية

من الضروري أن تكون مهمة الخبير الاستشاري الأولى في هذا المجال هو إقناع العميل أن الطرق القديمة والبسيطة لتقييم الاستثمار، مثل التحليل المبسط لمعدل العائد أو مبدأ فترة الاسترداد، غير مرضية وتعطي نتائج مضللة. هذا هو أحد المجالات التي تحتاج إلى تعظيم القيمة للمساهمين والذي يظهر في منظور أكبر لها. إن الاستثمار في المشاريع التي تحقق عائد يتجاوز تكلفة رأس مالها سوف يخلق القيمة. و الإستثمار في أي مشاريع أخرى سوف يدمر القيمة. والطرق البسيطة المستخدمة في الماضي تعتبر غير قادرة على التمييز بين الاثنين.

وبالتالي، فإن الخبير الاستشاري يحتاج أن يشجع استخدام التقنية المبنية على أساس القيمة الزمنية للنقود. والمصطلح العام المستخدم لهذا التقنية هو تحليل خصم التدفقات النقدية، و هناك طريقتان لتنفيذ هذه التقنية. معظم الكتب المعنية تدعو إلى احتساب صافي القيمة الحالية، و إستخدام صافي القيمة الحالية للدولار الواحد المستثمر به كمعيار لاتخاذ القرار.

و مع ذلك، تجدر الإشارة هنا أن هذه الطريقة تتطلب من الشركة احتساب متوسط كلفة رأس مالها بشكل عام، و الذي يستخدم بعد ذلك كنسبة لخصم التدفقات النقدية، و هذه النسبة من الصعب احتسابها و غير مستقرة في كثير من الأحيان (راجع الجزء الخاص الموجود أدناه "احتساب كلفة رأس المال"). والمنهج البديل، وهو معدل العائد الداخلي، لديه بعض العيوب النظرية و لكن يتميز بأنه لا يتطلب احتساب كلفة رأس المال. و هو أكثر استخداما من منهج صافي القيمة الحالية، و ينبغي أن يكون الاختيار الأول للخبير الاستشاري إذا كانت عمليات العميل ليست معقدة ماليا.

إن اختيار الأسلوب التحليلي و أسس اتخاذ القرار، مع ذلك، يحل جميع المشاكل في هذا المجال. من المحتمل أن تكون المقترحات الاستثمارية المختلفة التي تواجه الشركة مختلفة تماماً في طبيعتها. و على وجه الخصوص بعضها مثل المقترح لاستبدال الآلات القديمة التي يترتب عليها ارتفاع في تكاليف صيانتها مع آلات جديدة لكنها متشابهة. لا ينطوي عليها أي خطر و لا عدم تيقن. ومشاريع أخرى، مثل إستبدال تقنية معروفة و لكن قديمة مع تقنية متقدمة و لكن غير مألوفة، ينطوي عليها وبوضوح على حد سواء الخطر وعدم التيقن. ويصبح من الصعب جداً تحديد أهمية مشروع مقابل آخر ما لم يتم إجراء بعض التعديلات لتلافي الدرجات المختلفة في المخاطر بينهم.

احتساب كلفة رأس المال

من أجل تطبيق منهج صافي القيمة الحالية لتقييم المشاريع فإنه من الضروري استخدام معدل خصم صحيح، والذي ينبغي أن يكون متوسط كلفة رأس المال المرجح للشركة. هذا ليس سهلا. إن كلفة القروض و الديون عموما يعتبر واضحا: لأن الفائدة على الديون تعتبر مقبولة ضريبيا، و بالتالي فإن كلفة أموال الديون هي كلفة الفائدة مطروحا منها الوفر الضريبي لها. و بالتالي، إذا كانت الشركة لديها كلفة فائدة بنسبة 6%، و يدفع ضرائب دخل 36%، فإن كلفة الديون الفعالة هو 6 *(1-0،36)، و هو 3.84%.

ومع ذلك، فإن كلفة رأس المال ليست كلفة توزيعات الأرباح (فبعض الشركات لا تدفع توزيعات أرباح)، ولكن هو معدل العائد الذي يطلبه سوق الأسهم أن تحققه الشركة. و يمكن الحصول على مرجع مفيد لتقدير ذلك. و المعدل العام للعائد في سوق الأسهم واضح ومعروف. إذا كانت الشركة المعنية الخاضعة للدراسة أكثر أو أقل خطرا من السوق، فإن العائد المطلوب لها سوف يكون بالتالي أعلى أو أقل من ذلك. يتم قياس هذا الخطر عن طريق تحديد نمط العائد الخاص بالشركة للفترة الماضية وعلى مدى عدد من السنين مقابل العائد الخاص بسوق الأسهم ككل. و يطلق على العلاقة الناشئة (مقدار الميل في خط الانحدار) "بيتا" الخاص بالشركة. و الشركة التي ليست أكثر و لا أقل مخاطرة من السوق يقال أن لها بيتا يعادل 1.00. و الشركة التي تعتبر أكثر مخاطرة من السوق - أي لها عائد متقلب أكثر- فإن لها بيتا أكثر من 1.00، و الشركة التي تكون منخفضة المخاطرة فإن لها بيتا يكون أقل من 1.00.

إذا كان العائد في سوق الأسهم معروف، وبطرح العائد الخالي من المخاطر (العائد على السندات الحكومية قصيرة الأجل) يتم الوصول إلى علاوة مخاطرة سوق الأسهم. ومن خلال تطبيق البيتا الخاصة بالشركة لهذا، فان كلفة رأس المال يتم الحصول عليه.

على سبيل المثال، اذا:

العائد الخالي من المخاطر = 5%

عائد سوق الأسهم = 15%

بيتا الخاص بالشركة = 1.25

وبالتالي فإن كلفة رأس المال = 5 + (15% - 5%) % * 1.25 = 17.5 %

و من الممكن الآن احتساب متوسط كلفة رأس المال المرجح بشكل مباشر.

تحليل الحساسية

من أجل التوصل إلى ترتيب المشاريع المقترحة، فإن العديد من الشركات سوف تحتاج إلى مساعدة خارجية. والحل الأكثر مرضيا هو تبني منهج تحليل الحساسية. و ينبغي على المشاريع التي تعتبر مهمة و لكن أيضاً ينطوي عليها درجة عالية من عدم التيقن أن يتم محاكاتها، بحيث أنه يمكن الاحتساب عن طريق النموذج المالي بتجربة قيم مختلفة للمتغيرات الرئيسية. و على سبيل المثال، هناك مشروع لبناء مصنع لإنتاج منتج جديد بشكل جذري، قد تتضمن قدراً كبيراً من عدم التيقن على حد سواء للوقت اللازم لإنتاج المنتج الجديد و مدى قبول السوق له. و بالتالي فإن النموذج المالي يتطلب العديد من العوائد مع افتراضات مختلفة حول الوقت اللازم للإنتاج و حول حجم المبيعات المحتمل، و بالتالي تحديد احتمالية صافي التدفقات النقدية المتوقعة بناء على النتائج.

و مرة أخرى، يعتبر هذا أحد المجالات التي تستطيع فيها المؤسسة الاستشارية أن تساعد فيها عملائها إذا كان يمكن تقديم الخدمات من جانب فريق متخصص بحيث يعمل المستشارين الماليين بشكل وثيق مع خبراء كمبيوتر.

متابعة فعالية المشروع

وهناك أيضا بعد ذلك خدمة مهمة يمكن أن يقدمها الخبير الإستشاري في هذا المجال. هناك كثير من الشركات، حتى تلك التي إعتمدت إجراءات معقدة نسبياً لتقييم مقترحات المشاريع، التي لا تزال تحتاج متابعة منتظمة و مراقبة للأداء اللاحق للمشاريع. و يمكن اعتماد مشروع لأنه يبدو أنه يحقق نسبة عائد عالية جداً. وإذا فشل في أدائه ليس كما هو متوقع، فإنه من المهم معرفة السبب. هل كان هناك تراجع غير متوقع في البيئة الاقتصادية؟ هل واجه المشروع مشاكل تقنية غير متوقعة؟ هل كان موظفي التسويق متفائلين على نحو غير ملائم في توقع المبيعات؟ أو هل كانت توقعات المبيعات والأرباح مبالغ فيها لأغراض سياسية من جانب رؤساء الأقسام؟ إن تطوير و تركيب نظام متابعة ومراقبة من أجل الإجابة على هذه الأسئلة سوف تسرع في التحسين في عملية اختيار المشاريع، و تعتبر واحدة من أكثر الأدوات المفيدة التي يمكن أن يوفرها الخبير الاستشاري.

7.14 نظم المحاسبة ومراقبة الموازنة التقديرية

قد يتم الطلب من المستشارين الماليين مساعدة عملائها على تطوير نظم المحاسبة بحيث يتم تسجيل المعاملات المختلفة، وتجميعها و تصنيفها، و إدخالها على السجلات المختلفة و دفاتر الحسابات، و أخيرا تستخدم في إعداد البيانات المالية الرسمية للمؤسسة. و هذا، بالرغم من انه عمل المحاسبين القانونيين المؤهلين، و الخبراء الاستشاريين الذين ليسوا محاسبين ينبغي عليهم أن يوصوا عملاءهم بضرورة الحصول على مساعدة مهنية مناسبة في هذا المجال.

الموازنة التقديرية مقابل النظم المحاسبية

من المرجح أن يطلب من المستشارين المشاركين في تقديم الخدمات الإدارية العامة المساعدة في تصميم نظم الموازنة التقديرية بدلاً من النظم المحاسبية الرسمية. و سيكون التركيز هنا على المحاسبة الإدارية – طرق جمع وتحليل البيانات لدعم اتخاذ القرارات الداخلية بدلاً من التقارير المالية الرسمية. وتختلف أهداف وأساليب المحاسبة الإدارية عن تلك التي تخص المحاسبة المالية، و الفرق هو في الأساس التوقيت مقابل الدقة، فالمحاسبة المالية تركز على الدقة والتفاصيل، و لكن تصدر تقارير تاريخية. إذا تم اتخاذ القرارات عندما تكون فقط الحسابات المالية الرسمية متاحة، فمن المحتمل أن يكون قد فات الآوان لهذه القرارات لتكون فعالة. ويحتاج العملاء إلى المعلومات بسرعة لدعم عمليات اتخاذ القرار، و في هذا السياق تعتبر المعلومات التقريبية و لكن في الوقت المناسب لها قيمة أكبر بكثير من المعلومات الدقيقة و لكن يتم الحصول عليها في وقت متأخر.

إن نظام مراقبة الموازنة التقديرية تختلف من شركة إلى أخرى، و ينبغي تطويرها للمؤسسة بحد ذاتها بدلاً من شرائها جاهزة. وبالنسبة لمعظم الشركات الصناعية، فإن الأجزاء المكونة لهذا النظام سوف يشمل ما يلي:

- خطة الربحية.
- موازنة الاستثمار الرأسمالي.
- موازنة الأجور و الرواتب.
- موازنة المشتريات و إجراءات مراقبة المخزون.

- موازنة التكاليف الصناعية المباشرة.
- موازنة المصاريف العامة.
- موازنة المبيعات و التسويق و الترويج.
- موازنة التوظيف و التدريب.
- الموازنة النقدية بصفة عامة.

وسيتم تفصيل معظم هذه الموازنات حسب الأقسام و حسب الدوائر، بحيث تعكس الهيكل التنظيمي للشركة.

مراقبة الموازنة التقديرية

من الضروري أن يأخذ المستشار في الاعتبار الأهداف الثلاثة التي تكمن وراء أي نظام مراقبة للموازنة التقديرية. وهي كما يلي:

- أن تكون أموال النفقات و موارد الالتزامات الناجمة عن القرارات في المجالات المختلفة لا تصل إلى إجمالي متراكم يمكن أن يشكل عبئاً غير مقبول على الهيكل والموارد الكتابية للشركة.
- أن تكون جميع بنود الإيرادات و التكاليف تم التخطيط والتنسيق لها من أجل ضمان وجود نمط إيجابي من الأرباح و التدفقات النقدية، و ضمان سيولة المؤسسة.
- أن جميع بنود الإيرادات والتكاليف والمصاريف الفعلية يمكن مراقبتها ومقارنتها مع بنود الموازنة التقديرية بمستوياتها المختلفة، و وأن يتم فهم وتصويب الانحرافات حسب الأصول.

و كان من نتيجة الركود الحديث و الضغط الناتج على التدفقات النقدية للشركة أن قامت الشركة بالتخلي عن أسعارها المعلنة لقبول أي أمر عمل يمكن أن يقوم بتغطية التكاليف المباشرة و هامش مساهمة للنفقات العامة. وهذا يضع ضغط متواصل على ضرورة التمييز بين التكاليف الكلية والتكاليف الهامشية كأساس لتحديد الأسعار و قرارات حجم الإنتاج.

و من الواضح أن هذه المسألة غير مفهومة جيداً لدى العديد من المديرين. والتركيز على التكاليف الهامشية للحالات التي تقوم الشركة فيها بتعظيم التدفقات النقدية من خلال إتخاذ القرارات على أساس هامش المساهمة. و آخرون يعتقدون أنه في المدى الطويل تستطيع المؤسسة أن تكون قادرة على البقاء عند التأكد من أنه يتم تغطية جميع التكاليف من خلال إيراداتها. الطرفين صحيحين. من الضروري أن لا تكون التكاليف الهامشية هي أساس التسعير، و لكن قد يكون من المفيد استخدامها في اتخاذ القرارات التكتيكية. إن الحل يكمن في فهم أهمية وقت العمليات و تكاليف الفرصة البديلة. على الرغم من أنه قد قيل أنه في المدى البعيد لا توجد تكاليف ثابتة، وعلى نطاق وقت أقصر يكون معظمهم في الحقيقة ثابت، وأي هامش مساهمة إضافي يتم تغطيتهم به فهو موضع ترحيب. و يمكن للمستشار أن يكون عوناً كبيراً في تحديد الأوقات الزمنية المناسبة للقرارات المختلفة.

لا يستخدم مفهوم هامش المساهمة فقط في اتخاذ قرارات التسعير و تحديد قبول أو عدم قبول أمر عمل معين. كما أنه مستخدم على نطاق واسع في اتخاذ القرارات الخاصة بمزيج منتجات المؤسسة.

وهذه القرارات تعتمد على تحديد الحدود ما بين المالية / المحاسبة و الإنتاج / العمليات، و مثل العديد من القرارات الأخرى فإنها غالباً ما تكون مبنية على أساس من النقص في المعرفة و المفاهيم الخاطئة. معظم المديرين يقبلون بسهولة منطق محاولة تعظيم الإنتاج للمنتجات التي يكون هامش المساهمة لديها الأكبر، ولكن، التطوير في مجال العمليات يؤدي بشكل متزايد إلى تساؤلات حول جدوى هذا المنهج في بعض الحالات الهامة. وحيث أن المصادر النادرة في بعض العمليات المعينة تشكل عنق زجاجة، فإن هامش المساهمة للمنتج وللوحدة الواحدة من المصدر النادر هو الذي ينبغي أن يكون الأساس لإتخاذ القرارات. سوف يجد المستشارون أن هذه أيضا فرصة أخرى لهم لتثقيف عملائهم بها - و ينبغي ملاحظة أن هناك بعض البرامج الممتازة و الممتعة للمساعدة في ذلك.

و من الضروري أن يدرك تماماً المستشارون أن تصميم نظام مراقبة الموازنة التقديرية و نظام إدارة المعلومات يتطلب عمل وجهد أكبر بكثير من عملية تحديد بنود الموازنات التقديرية اللازمة و تحديد عدد المرات التي ينبغي إعدادها. و من الضروري الأخذ في الاعتبار الهيكل التنظيمي للشركة و إجراءاتها القائمة. وفي الشركات الكبيرة فإنه من الضروري إنشاء عدد من مراكز الربحية أو مراكز الاستثمار، أو حتى تحديد بعض الأقسام الشبه مستقلة كوحدات عمل إستراتيجية. وفي المؤسسات الأصغر حجماً، فإنه من المرجح استخدام منهج مراكز التكلفة.

وعندما يتم الإتفاق على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإنه سيكون من الضروري وضع إجراءات لجمع و تقديم البيانات من اجل تطوير و مراجعة الموازنة التقديرية من قبل مستويات إدارية عليا و لتحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة. ومن الضروري اختيار النماذج والوثائق المستندية و / أو برامج تكنولوجيا المعلومات المتعلقة بها. وفيما يخص هذا الموضوع، وكما هو الحال في معظم المجالات الأخرى، فإن تطوير الإجراءات الجديدة تنطوي على وجود تعاون ما بين المستشارين و الأشخاص المهمين في كل من الدائرة المالية، و التطوير المؤسسي، و دائرة معالجة البيانات و دائرة شؤون الموظفين، كما أنه من الضروري أن يتم التنسيق مع المديرين في جميع المستويات لضمان أن النظام يلبي جميع احتياجاتهم. و أخيراً، سيقوم المستشار بتدريب موظفي الشركة للعمل على الإجراءات الجديدة، و يظل على اتصال حتى يتم تنفيذ النظام بنجاح.

8.14 الإدارة المالية في ظل التضخم

في وقت كتابة هذا الكتاب في عام (2001)، لم يشكل التضخم مشكلة فورية في أي من الدول الصناعية الكبرى. وفي بلدان أوروبا الغربية و أمريكا الشمالية، فإن معدل الزيادة في مستويات أسعار كل من المنتجين و المستهلكين كانت أقل من 3% سنوياً، و في اليابان كان الواقع سلبيا. وفي مثل هذه الظروف يمكن تجاهل التضخم عند اتخاذ قرارات الأعمال دون عواقب وخيمة.

وفي الشركات التي تعمل في أجزاء أخرى من العالم، فإنها بحاجة إلى اتخاذ مسألة التضخم بشكل جدي، و لا سيما إذا كانت تتوقع عمل استثمارات رأسمالية في هذه المناطق. وفي أجزاء كثيرة من أمريكا اللاتينية و بلدان الإتحاد السوفيتي السابق فإن معدل زيادة الأسعار كان غريبا، و كثيراً ما كان معدل التضخم عاليا في السنوات الأخيرة. عدد قليل من المديرين أدركوا تماما ضرورة الأخذ في الإعتبار

معدل التضخم المتوقع عند التخطيط و إعداد الموازنات التقديرية.

محاسبة التضخم

إن جانب التضخم الذي تم مناقشته على نطاق واسع في دوائر الأعمال هو يخص موضوع تأثيره على الأرباح المعلنة. تسمح المحاسبة التقليدية باستخدام مبلغ الشراء الأصلي من السلع الرأسمالية و مواد المخزون فقط في احتساب الأرباح التشغيلية. وبالتالي فإن رقم الأرباح الناتجة سوف تكون أعلى مما يجب بشكل كبير كون احتساب الأرباح لم تأخذ في الحسبان المخصص المناسب لإعادة شراء المخزون أو قيمة الاستبدال للأصول الرأسمالية عندما تستهلك تماما. و كان هناك نقاش واسع النطاق بشأن القواعد المحاسبية الجديدة التي من شأنها أن تأخذ في الاعتبار التعديلات المتعلقة بالتضخم و بالتالي احتساب أقل و لكن أكثر واقعية لرقم الأرباح.

لقد تم تعليق معظم النقاشات المتعلقة بمحاسبة التضخم على طريقة التعديلات الواجب استخدامها. جميع النظم المقترحة تسعى إلى استخدام القيم الحالية والواقعية للأصول بدلا من التاريخية (الأصلية)، و لكنها تختلف في الأسلوب.

هناك منهج واحد، و هو التكاليف البديلة أو التكاليف الحالية، حيث يستلزم إيجاد السعر الحالي الموجود في السوق لمعدات مماثلة لتلك المستخدمة، و استخدام هذا السعر السوقي الحالي كأساس للاستهلاك.

والمنهج البديل - المؤشر المعدل أو القوة الشرائية الحالية - يحتفظ بسعر الشراء التاريخي كأساس، و يضاعف هذا السعر التاريخي كل عام بمعامل يتم الحصول عليه من مؤشر التضخم لإعطاء قاعدة جديدة للاستهلاك.

يعتبر المنهج الأول أكثر دقة و لكن ممل إدارياً ومكلف، و المنهج الثاني هو أكثر منه بالتقريبي و لكن أسهل تطبيقه.

وحتى الآن، فإن نقاشات محاسبة التضخم تعتبر عقيمة للاسباب الثلاث التالية:

- لم يتمكن المحاسبون من الاتفاق على طريقة التعديل الواجب استخدامها.
- لا يقبل بعض المحاسبين أي شكل من أشكال تعديلات التضخم، معتبرا إن أي نظام من هذا القبيل سيؤدي بدوره في المحاسبة إلى مجال كبير في الاجتهاد و ودقة أقل.
- و الأهم من ذلك كله، أن عددا قليلا جدا من السلطات الضريبية، سوف تقبل بالحسابات المعدلة الناتجة عن التضخم من أجل تحديد الالتزامات الضريبية للشركات. وحتى تكون هذه الحسابات مقبولة لأغراض ضريبية، فمن غير المرجح أن تكون العديد من الشركات على استعداد لاعتمادها كتقارير أساسية.

العمليات المالية في ظل التضخم

إن الإدارة الناجحة في إطار إرتفاع معدلات التضخم ليست مجرد مسألة تغيير في الإجراءات المحاسبية. هناك خطوات تشغيلية عملية ينبغي اتخاذها. ويستطيع المستشارون توفير خدمات للعملاء في مجالات

عديدة، وبشكل أساسي ما يلي:

- تطوير توقعات معدل التضخم، إما عن طريق التحليل الأساسي على أساس المجاميع النقدية أو عن طريق الجمع بين التنبؤات المتاحة من الهيئات الرسمية و المؤسسات المالية.
- إدخال توقعات التضخم في إجراءات التخطيط الإستراتيجي للشركة.
- تعديل إجراءات تحليل الاستثمار الرأسمالي للأخذ في الاعتبار بشكل واضح و منهجي توقعات التضخم و لا سيما الفوارق في التضخم حيث تكاليف الأجور، على سبيل المثال، والمتوقع أن ترتفع بسرعة أكبر من أسعار البيع.
- مراجعة إجراءات إدارة رأس المال العامل، و ذلك اعترافا إلى الحاجة المتزايدة في الإسراع في تحويل الأصول المالية و الحد من الأرصدة النقدية غير المنتجة في ظل ظروف التضخم.
- الاعتراف بالعلاقة الوثيقة بين معدلات التضخم و معدلات الفائدة، و التوقع المحتمل لتغيير معدل الفائدة عند التخطيط لهيكل رأس مال الشركة.
- التأكيد المستمر على العلاقة الوثيقة بين معدلات التضخم و التغييرات في قيمة العملات في أسواق صرف العملات الأجنبية مما يؤدي إلى زيادة أهمية إدارة النقد الأجنبي.

وعلى الرغم من أن معدلات التضخم في الوقت الراهن أقل من ذروتها في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، فإن هذه المنطقة من المرجح أن تكون واحدة من مناطق عدم اليقين و القلق لسنوات عديدة قادمة. لا يزال العديد من المديرين التنفيذيين يجدون صعوبة في التفكير المنطقي فيما يخص التضخم أو آثاره، و يحاولون تجاهله - مع نتائج وخيمة. إن متطلب التعليم في هذا المجال هي واحدة من أكبر التحديات التي تواجه المستشار المالي.

9.14 تقاطع العمليات واستخدام الأسواق المالية الخارجية

حيث يتمثل نشاط شركة العميل في أي شكل من أشكال أعمال عبر الحدود، إما بيع منتجاتها و خدماتها إلى الدول الأجنبية، أو شراء بعض المواد الخاصة بها من الموردين الأجانب، فإن عدد من الأمور الهامة الإضافية المعقدة سوف تنشأ. هناك كثير من المسائل المتعلقة بها تعتبر غير مألوفة بالنسبة إلى المديرين التنفيذيين. وبالتالي فإن مجال التمويل الدولي، يعتبر واحدا" من الفرص المثمرة للمستشار من ذوي الخبرة المطلوبة.

و يمكن تصنيف معظم القضايا الهامة الناشئة في هذا المجال تحت ثلاثة عناوين فرعية، وعلى النحو التالي:

- تحديد حجم التعامل بالنقد الأجنبي.
- تقنيات وقرارات التحوط.
- إستخدام الأموال الخارجية و أسواق رأس المال.

تحديد حجم التبادل الأجنبي

إن هناك عدد قليل جدا من الشركات العاملة في التجارة العابرة للحدود و قادرة على إصدار فواتير لمنتجاتها و شراء اللوازم المستوردة كليا بالعملة المحلية الخاصة بهم. وحالما يتم إصدار فواتير مبيعات

بالعملات الأجنبية، أو تتعاقد الشركة لشراء سلع بأسعار بعملات أجنبية، فإنه يكون هناك تعامل بالنقد الأجنبي. والعديد من الشركات غير قادرة على تحديد حجم تعاملهم بالنقد الأجنبي بالضبط، و يمكن للمستشار أن يقدم مساعدة كبيرة هنا. والحيرة بخصوص هذا الموضوع لدى العديد من الشركات ينشأ من حقيقة أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة من التعامل بالنقد الأجنبي. و يحتاج المستشار إلى فهمهم كلهم، و يكون قادرا" على مساعدة العميل على التعرف عليهم، و تحديد أهميتها النسبية و تحديد ما يجب عمله بشأنها.

العديد من الشركات متعددة الجنسيات، و خاصة تلك التي يقع مقرها الرئيسي في الولايات المتحدة، تتعامل بكثرة مع تحويل العملات الأجنبية: هناك خطر الربح أو الخسارة عندما يتم تحويل القيم الأجنبية للأصول و الخصوم و الأرباح الموجودة في سجلات الشركة التابعة إلى عملة الشركة الأم (الدولار الأمريكي). و مثل هذه الخسائر تعتبر حقيقية ما دامت تؤثر على خسائر وأرباح الشركة الأم المعلنة، و كذلك الضرائب المفروضة على الدخل. وبمعنى آخر، مع ذلك، فهي غير واقعية، لأنها تنشأ بشكل خاص من المحاسبة التقليدية، و التغيير إلى أسس محاسبية مختلفة قد تغير خسارة تحويل العملة إلى أرباح. و يجب أن يكون المستشار على دارية كافية للقواعد الضريبية الحالية الخاصة بالعميل و درجة المرونة المسموح بها بموجب هذه القواعد. وحيث لا توجد مرونة في ظل التعليمات، فإنه من الضروري تقديم المشورة للعميل لتغيير فئة العملة الخاصة بالتزاماتها للحد من خطر التحويل.

إن مفهوم حجم التعامل أبسط من أن يفهم و يؤثر على جميع الشركات التي تعمل في التجارة الدولية. وكلما التزمت الشركة بمعاملة – سواء كانت بيعا أو شراء بالعملة الأجنبية – فإن هناك خطر الربح أو الخسارة إذا كانت قيمة تلك العملات الأجنبية تتغير مقارنة مع العملة المحلية الخاصة بالشركة. فإذا قامت شركة سويسرية بتزويد عقاقير دوائية لمشتري بريطاني مقابل 90 يوماً ائتمان، و كانت الفاتورة بالجنيه الإسترليني، فإن المصدر السويسري سوف يخسر إذا انخفضت قيمة الجنية أمام الفرنك السويسري خلال 90 يوماً؛ حيث أن عدد الجنيه المستلم من قبل البائع سوف يشتري بها عدد أقل من الفرنكات. و سوف ينخفض التدفق النقدي بالعملة المحلية للمصدر، و تكون الخسارة في هذه الحالة واقعية بشكل واضح. و من المحتمل أن المستشار سوف لا يحتاج إلى أن يكون مطلعا لتحديد هذا النوع من التعامل بالعملة الأجنبية: معظم الشركات مدركين حجم التعامل بالعملة الأجنبية الخاصة بهم. و ربما لا تزال، مع ذلك، تكون غير متأكدة مما يجب عمله بشأنها.

والنوع الثالث من مخاطر التعرض (موقف التعامل) بالعملة الأجنبية، و الذي هو الآن على نحو متزايد ويشار إليه بمخاطر التعرض الاقتصادي، يعتبر أكثر تعقيدا. فهو يتعامل مع تأثير تغيير سعر الصرف على ربحية المؤسسة طويلة الأجل، بدلاً من تأثيرها ببساطة على المعاملات المعلقة حالياً. لنفترض، على سبيل المثال، أن المصدر السويسري يبيع ساعات لموزع في الولايات المتحدة، و أن قيمة الدولار ينخفض فجأة أمام الفرنك السويسري. فإن الأثر الفوري سيكون خسارة المعاملة إذا كانت الشحنة الأخيرة من الساعات، ضمن فواتير بالدولار الأمريكي، لم يتم دفع ثمنها بعد. والتأثير على المدى الطويل يكون أخطر بكثير: يجب على المصنع السويسري الاختيار بين الحفاظ على نفس سعر الدولار، و الذي سوف يحصل على أقل عدد من الفرنكات لكل عملية بيع ساعات أو بدلا من ذلك أن يكون سعر

البيع بالفرنك السويسري بشكل ثابت، و هذا يعني زيادة سعر بيع الدولار، و ربما تفقد المبيعات و حصة السوق للمنافسين في البلدان المنخفضة التكلفة. الحاجة للحصول على المشورة المهنية في هذا المجال واضحة.

و من المثير للدهشة أن يذكر هنا أنه في الطبعات الأولى من هذا الكتاب كان حجم سوق العملات غير معروف. و أفضل التقديرات المقترحة أن مجموع العمليات في أسواق صرف العملات الأجنبية بلغت على الأرجح إلى شيء قريب من 200 مليار دولار في كل يوم عمل، إنه مبلغ كبير جدا من المال. و قد أجرى أول قياس منهجي للسوق (من قبل بنك التسويات الدولية) فقط في عام 1989 و نشرت في اوائل عام 1990.و كشفت أن حجم المعاملات بلغت 650 مليار دولار باليوم الواحد. في أوائل عام 1993 بلغ السوق قرابة تريليون دولار و بحلول عام 2000 قد وصلت ما يقرب من 1.5 تريليون دولار أمريكي. هذه الأرقام المذهلة تعني إن مجموع المعاملات بالعملات الأجنبية في السنة تزيد عن عشرة أضعاف مجموع التجارة العالمية بالسلع و الخدمات. و بالتالي لنا أن نتساءل عما إذا كانت البنوك المركزية في العالم - حتى عندما يعملون معا - يمكن أن تأمل السيطرة على هذه الأسواق على نحو فعال.

إن أهمية فهم و إدارة التعامل بالعملات الأجنبية كانت أكثر وضوحا من خلال أحداث أيلول / سبتمبر 1992. وخلال الأشهر ال18 السابقة كان هناك سبب متزايد للاعتقاد، على الأقل في أوروبا الغربية، أن تقلب أسعار الصرف من الممكن خصمها: إن عملة سكود البرتغالية و الجنيه قد انضما إلى آلية سعر الصرف (إدارة مخاطر المؤسسات) من النظام النقدي الأوروبي، و على حد سواء إرتبط الكرونا السويدية و الماركا الفنلندية إلى الوحدة النقدية الأوروبية. و يبدو إن كلا من الأعضاء الفعليين والمحتملين للمجتمع الأوروبي تحركوا بسرعة نحو توحيد العملة. وبالتالي فانه كان من المتوقع أن يكون هناك حاجة إلى إدارة العملة الأجنبية للحد من تبعاتها.

إن موجة التكهنات التي نجمت عن الاستفتاء الدنماركي نتج عنها تغيرا جذريا في طبيعة أسواق العملات. و في غضون أيام قليلة جدا تركت الليرة و الجنيه إدارة مخاطر المؤسسات، وتم تخفيض قيمة البيزيتا الإسبانية ضمن الآلية المعهودة، وفقدت الكرونا السويدية و الماركا مرونتها من جراء ربطها للوحدة النقدية الأوروبية، و كان الفرنك الفرنسي تحت ضغط شديد للهبوط. و وبشكل متذبذب، حيث كان منخفضا بشكل غير عادي لمدة تزيد على السنة، ارتفع إلى أعلى مستوى له منذ إنهيار الدولار في عام 1985. إن الدرس واضح. و سوق العملات لا يمكن التنبؤ به، و يجعل من حجمه أنه لا يمكن السيطرة عليه. و لا تستطيع الشركات تحمل أو تجاهل أو أن تكون راضية فيما يخص التعامل بالعملات الأجنبية.

من المهم التأكيد أن مشكلة خطر التعامل بالعملات الأجنبية لم تختف مع طرح العملة الواحدة الأوروبية، اليورو. و من المؤكد أن خطر التعامل مع العملات الأجنبية تم إلغاؤه بين البلدين العضوين في منطقة اليورو. وتم تعويم اليورو مع العملات العالمية الأخرى، و مع ذلك، و حتى تاريخه فهو غير مستقر. و الآمال للمدافعين عن تلك العملة الواحدة الذين توقعوا أن يكون اليورو بقوة و استقرار المارك الألماني لم تتحقق. والاقتراح المقدم من وزير الخارجية الألماني السابق بأن اليورو يجب أن يكون له على الأقل نطاق معلن مستهدف مقابل الدولار و الين تم رفضه على الفور كونه غير عملي من جانب البنك

المركزي الأوروبي. و في الآونة الأخيرة - و على ما يبدو على مضض - قام البنك المركزي الأوروبي بالدخول إلى السوق لمنع مزيد من التراجع في قيمة اليورو مقابل الدولار. يعتبر إدارة النقد الأجنبي، و باختصار، لا يزال يشكل جزءا أساسيا من إدارة المخاطر العامة للشركة.

تقنيات وقرارات التحوط

بمجرد أن يتم تحديد حجم التعامل بالعملات الأجنبية، فإن الخطوة التالية هي فيما إذا كان ينبغي أن يتم التحوط له أو تغطيته، وإذا كان الأمر كذلك، فكيف يتم ذلك؟ لجأت العديد من الشركات إلى البنوك التجارية لتقديم المشورة. ومع ذلك، فقد يكون مدير البنك المحلي عديم الخبرة، أو ينقصه التدريب الخاص في مجال إدارة التبادل الأجنبي. و بناء على ذلك، فإن مشورته من المرجح أن تكون متحفظ عليها. يقول العديد من المصرفيين لعملائهم: "أنت تقوم بصنع و بيع منتجات لأغراض تجارية، و ليس بهدف المضاربة في أسواق التبادل الأجنبي. و لذلك يجب عليك أن تغطي جميع حالات التعامل الأجنبي عن طريق شراء أو بيع العملات الأجنبية في سوق العقود الآجلة."

و ينبغي لأي مستشار يعمل في هذا المجال أن يدرك أن هذه النصيحة هي جواب بسيط لمشكلة معقدة جدا. إن سياسة التغطية 100% عن طريق استخدام السوق الآجل سوف يغطي على الأقل على سعر صرف معروف، و لكن ليس بالضرورة أن يكون هو الوحيد المفيد. إن استخدام السوق الآجل في واقع الأمر يمكن اعتباره بقدر أنه مضارب بقدر أنه موقف عملات أجنبية مكشوف (غير مغطى): كلا من السياستين سوف ينتج عنها في نهاية المطاف إما ربح أو خسارة، و هذا يتوقف على العلاقة بين السعر الآجل عند إنشاء المعاملة و السعر الفوري في اليوم الذي تستحق فيه المعاملة. يمكن الرجوع إلى الكتب التي تقدم المعادلات التي تحسب تكلفة التحوط في الوقت الذي تتم فيه المعاملة: و التكلفة يمكن احتسابها بأثر رجعي عندما يعرف السعر الفوري النهائي.

إن الخدمة الأكثر أهمية التي يمكن أن يوفرها الخبير الإستشاري في هذا المجال هو أن يظهر للعميل أنه لا توجد قواعد ذهبية بسيطة أو صيغ سحرية ذهبية متاحة، و أن عمليات النقد الأجنبي تتطلب تحليلا منهجيا خطوة بخطوة وعملية اتخاذ القرار. والخطوات المطلوبة هي كما يلي:

1. تحديد إجمالي حجم التعامل بالنقد الأجنبي والتمييز بين الأنواع المختلفة لهذا التعامل على النحو المبين اعلاه.
2. تقييم هذه المواقف للتعامل الأجنبي في ضوء أفضل التوقعات المتاحة والتوقعات المتعلقة بحركات أسعار الصرف الأجنبي، وتحديد فيما إذا كانت هناك حالات تعامل بالنقد الأجنبي جادة يمكن أن تؤدي إلى خسائر صرف عملات أجنبية. فإذا كان الأمر كذالك، فالوقاية لا بد من إجرائها. وبالنسبة لمعظم الشركات، فإنه من العملي تغطية معاملات التعامل بالنقد الأجنبي على أساس مستمر.
3. الأخذ في الاعتبار إمكانية التحوط للتعامل بالنقد الأجنبي من خلال أساليب تشغيلية، بدلا من تلك تكون مالية بحته. فإذا كانت هناك شركة تقوم بالتصدير بشكل دوري إلى ايطاليا ويتم إصدار فواتير البيع بها بالليرالإيطالي، فقد تكون قادرة على تغطية هذا التعامل بالنقد الأجنبي من خلال شراء بعض المواد الخام واللوازم الخاصة بها من شركات ايطالية. وطريقة اخرى، وعادة

تكون مفيدة بشكل خاص للشركات الكبيرة ذات مستوى عال من المعاملات داخل المجموعة، وذلك عن طريق الإسراع المتعمد لبعض المدفوعات وتأخير مدفوعات أخرى من اجل الاستفادة من التغير المتوقع لأسعار الصرف.

4. إذا كان التحوط التشغيلي غير ممكن، وأن نوعا من أشكال العمليات المالية لا بد من استخدامها، فالسؤال التالي هو ما اذا كان الخطر جسيما بحيث يتطلب تغطية بنسبة 100%، أو فيما إذا كان التحوط الجزئي مقبول. إن الخدمات المتخصصة التي توفر التوقعات بالتعامل الأجنبي ينصح بها عادة لهذه النقطة.

5. الحصول من البنوك على أفضل عرض متاح للعقد الآجل، ومقارنة هذا مع توقعات الإدارة حول ما يمكن ان يحدث للسعر الفوري. على سبيل المثال، لنفترض ان شركة بريطانية لديها موقف بالفرنك السويسري، ومن المتوقع أن يستمر هذا الموقف لمدة 90 يوما. والسعر الفوري هو، مثلا، 1 جنيه إسترليني = 2.42 فرنك سويسري، ولكن البنوك تعرض سعر العقد الآجل لمدة 90 يوما 1 جنيه إسترليني = 2.55 فرنك سويسري، وهناك خصم كبير على السعر الآجل على الفرنك. والسؤال الان هو ليس فيما اذا كان الفرنك السويسري سوف ينخفض، ولكن إذا كان السعر الفوري في 90 يوما سوف يكون أعلى من 2.55. اذا كان من المتوقع ان ينخفض أكثر، فإنه ينبغي أن يتم تغطية المعاملة. ولكن إذا كان من المتوقع ان ينخفض، ولكن فقط، مثلا، إلى 2.47، فإنه سيكون أرخص ولا داعي لتغطية هذه المعاملة.

سوف يجد المستشار أن العديد من شركات العملاء، بما في ذلك بعضهم الذي يستخدم بشكل دوري الأسواق الآجلة لأغراض التحوط ويعتبروا أنفسهم متطورين جدا في هذا المجال، لا يدركون انه من الممكن تحقيق نفس النتيجة باستخدام اسواق المال. على سبيل المثال، إذا كانت هناك شركة مقيمة في سويسرا، ولكنها تبيع بشكل دوري إلى المملكة المتحدة وتصدر فواتيرها بالجنيه الإسترليني، سوف يكون لها موقف طويل للجنيه الإسترليني. وبدلا من التحوط لمثل هذا الموقف من خلال بيع الجنيه بشكل آجل، يمكن للشركة اقتراض جنيه في سوق لندن المالي، واستخدام هذا الجنيه لشراء فرنك سويسري، واستخدام الفرنك لاغراض راس المال العامل. اقتراض الجنيه الإسترليني يخلق التزاما يغطي الموقف الإسترليني الطويل الناجم عن الصادرات. وينبغي للمستشار ان يكون قادر على الشرح للعميل كيفية مقارنة تكلفه مثل هذه العملية مع التحوط التقليدي، والشرح له متى تم إيجاد العملة المحلية (الفرنك السويسري في هذا المثال) التي يمكن استخدامها لسداد السحب على المكشوف الحالي او خط الائتمان، وقد تكون التوفير في الفوائد كافيا لجعل هذا الحل هو أقل تكلفة تغطية.

إن الفترة منذ عام 1982 يمكن اعتبارها مرحلة تطوير منهج آخر ومختلف تقريبا للتحوط من النقد الاجنبي على شكل خيار عملة. إن التداول النشط في هذه الخيارات قد بدأت في بورصة فيلادلفيا، وانتشرت بعد ذلك بسرعة. وأسواق التبادل الأخرى (شيكاغو و لندن) تقدم تسهيلات مماثله، بل وأهم من ذالك، والبنوك الكبرى تبيع مثل هذه الخيارات على أساس مواصفات محددة. يعتبر الخيار مختلفا أساسا عن أي شكل آخر من أشكال التحوط في أن إستخدامه هو في الواقع اختياري - صاحب الخيار له الحق في شراء أو بيع العملة بسعر محدد إذا اختار القيام بذلك. لا يوجد أي إلتزام لممارسة هذا الخيار إذا لم يكن من المفيد القيام بذلك. و بالتالي يوفر هذا المنهج درجة من الحماية إذا كانت حركة النقد

عكسية، إلى جانب إمكانية تحقيق ربح إذا كانت الحركة في اتجاه إيجابي. إن تسعير الخيارات معقد جدا، و الأسواق لها إجراءات ومصطلحات فريدة من نوعها.

لا يزال شكل الخيارات المالية غير مفهوم بشكل جيد من جانب العديد من ضباط الاستثمار، و بعضهم ينظر إليها على أنها أداة غريبة يمكن أن تستخدم فقط من قبل أشخاص لديهم درجات علمية متقدمة في الرياضيات. و هذا أمر غير صحيح وخصوصا أن الخيار الأساسي لديه مشتقات أكثر تخصصاً مثل "الخيار المزدوج"، خيار معدل متوسط، خيار Knockout و خيار "التراكمي". هذه تطورات مهمة، و يمكن إستخدامها في حل بعض أنواع المواقف بالعملات الأجنبية بوسائل فعالة للغاية.

المساحات المحدودة تحول دون النظر في كل هذه التطورات الأخيرة، و لكن واحدة على وجه الخصوص يمكن وصفها لتوضيح أنواع المزايا التي توفرها. هناك العديد من الشركات التي تصدر منتجاتها إلى مشترين أجانب على أساس منتظم. لنأخذ في الاعتبار، على سبيل المثال، إحدى الشركات البريطانية التي تصدر شهرياً شحنات لمشتري في ألمانيا، وتصدر فواتير مبيعاتها بالمارك الألماني. إن سعر صرف الجنيه إلى المارك يتقلب. في الأشهر التي يكون فيها المارك قويا تقوم الشركة بتحقيق أرباح إسترليني إضافية، بينما في الأشهر الذي يعزز فيها الجنيه الإسترليني مقابل المارك فالشركة سوف تخسر. و مع ذلك، فإن أرباح الشركة الإجمالية في نهاية العام لا تتوقف على سعر الصرف في أي لحظة معينة من الزمن و لكن على متوسط سعر صرف المارك مع الجنيه على مدار السنة. إن تطوير شكل من أشكال خيار العملة على أساس متوسط سعر سوف يمكن الشركة لتحوط موقفها الأجنبي الحقيقي. بالمقارنة مع بديل للتحوط مع الخيارات لكل شحنة فردية فإن التوفير في التكاليف سوف يصل تقريبا 40%.

و هنا مرة أخرى توجد هناك فرصة للمستشار لأداء خدمة قيمة. ويحتاج العميل إلى أن يتأكد من أن الخيارات و المشتقات المالية الحالية الأخرى يعتبرا مناسبين (حتى للشركات الصغيرة)، ومتاحة بسهولة. و لكن حتى إذا قبل العميل فائدة هذه التقنيات، فإن وتيرة التطوير سوف تتطلب منه مجهودا كبيرا وسيواجه صعوبة كبيرة في ملاحقة التطورات أولا بأول. هناك حاجة للمساعدة المستمرة هنا.

استخدام الأموال الخارجية و أسواق رأس المال

تنظر الشركات الصغيرة في معظم البلدان بشكل منطقي للبنوك التجارية في بلدهم كمصدر معتاد للتمويل الخارجي. و بما أن الشركات تنمو من حيث الحجم و التعقيد، مع ذلك، فإن إمكانية إستخدام الأسواق المالية الخارجية يتم أيضا. إن إدارة الشركات لديها مبدئيا القليل من المعرفة عن هذه الأسواق، و تعتقد أنها غريبة. وبالتالي، تعتبر مجال آخر لدور المستشار والذي هو في المقام الأول سوف يكون تعليميا.

و يمكن للمستشار أن يشير للعميل أن هناك عدد من الأسواق المالية الدولية - سوق عملة اليورو (التي تسمى أحيانا سوق اليورو دولار، على الرغم من إن جزء الدولار هو جزء منه)، و سوق السندات الاوروبية و العديد من أسواق السندات الخارجية - القائمة في مختلف المراكز المالية، و خاصة نيويورك، لندن، و المراكز المالية السويسرية و الالمانية، و طوكيو. إن مختلف أسواق السندات الدولية في المقام الأول

تلبي المقترض عالي الجودة وقد تجد شركة صغيرة نسبيا صعوبة الدخول إليها. إن أسواق العملة الأوروبية، مع ذلك، على الرغم من قدرتها على استيعاب معاملات تبلغ 5 مليارات دولار او اكثر على اساس مشترك، ويمكن الدخول اليها بسهولة لشركة متوسطة الحجم، سواء كمصدر لأموال القروض واستثمارات مؤقتة للشركات النقدية التي قد تحتاجها في وقت لاحق كراس مال عامل.

والبنوك العاملة في سوق العملة الأوروبية عادة ما تدفع سعر فائدة اعلى قليلا على الاموال المودعه من البنوك المحلية، وفي الوقت نفسه قد تستوفي بمعدل اقل قليلا على القروض التي يقدمونها. وهذه نتيجة منطقية تماما لحقيقة أن بنوك اليورو لديها هيكل تكاليف تختلف اختلافا كبيرا عن تلك التي للبنوك المحلية، والفرق أهمها عدم وجود أي متطلبات للاحتياطي مقابل ودائعهم. وانخفاض تكاليف التشغيل لديهم تسمح لهم للعمل مع هامش أقل بين الاقتراض والإقراض مما هو موجود في البنوك المحلية، وبالتالي يمكن أن يستفيد عملائهم وفقا لذلك.

من المهم ان يدرك العميل، مع ذلك، أن هذه الأسواق تنطوي على مخاطر إضافية، فضلا عن الفرص. وتقريبا، جميع الاقراض في سوق العملة الأوروبية، وجزء كبير من المسائل في سوق السندات الأوروبية، تتم بأسعار فائدة عائمة. إن معدل الاقتراض ليست ثابتة على مدار عمر التمويل، ولكنها مرتبطة بأسعار السوق، وتراجع كل ثلاثة أو ستة اشهر. إن المعدل عادة ثابت الهامش – نصف في المائة أو أكثر – أعلى من السعر بين البنوك في لندن (ليبور)، وهو تكلفة الجملة للأموال في سوق ما بين البنوك. عندما يكون معدل ليبور حوالي 5% فهذا لا يبدو تهديدا، ولكن ينبغي ان نتذكر انه خلال اوائل عام 1980 ارتفع ليبور أكثر من 20%. وإذا قرر العميل استخدام معدل تمويل عائم، فمن الضروري أن نفكر بجدية حول ادارة المخاطر.

وينبغي للمستشار أن يدرك أيضا تقنية تمويلية مثيرة للاهتمام بشكل خاص والتي كانت موجودة قبل عقد من الزمن تقريبا، ولكن يعتبر الآن في غاية الأهمية: وهي الكمبيالة المتوسطة الأمد. هذه الكمبيالات لها تأثير السندات، ولكن تصدر بموجب اتفاق جاري مع بنك محدد او وكيل. اجمالي التمويل التي تقوم بها شركة كبيرة تعمل في سوق اليورو قد يكون 1 مليار دولار امريكي او أكثر. وعلى الجانب الآخر، مع ذلك، يمكن تحميل برنامج الكمبيالات المتوسطة الأمد إلى السوق المحلية، وغالبا من قبل شركات متواضعة الحجم للغاية، مع مسائل فردية بحدود 5 ملايين دولار أمريكي. وتصدر معظم الكمبيالات مع أمد ما بين 2 و 5 سنوات. إن الكمبيالات متوسطة الأمد هي في الواقع الاكثر مرونة على جميع اشكال التمويل. ويمكن تفصيل كل مسالة في إطار برنامج لتناسب "نافذة الفرص" عندما تنشأ، وذلك باستخدام أي كوبون وأي استحقاق وأي عملة أفضل مزيج في السوق، وآخذا في الاعتبار المرونة والسرعة وصغر تكاليف الإصدار لهذا النوع من التمويل، فانه ليس من المستغرب انه في اقل من عشر سنوات قد وصلت إلى حجم منافس من سوق السندات الأوروبية.

وبالرغم من ذلك، فان هذا المجال يعتبر قضية معقدة، وسوف يكون على المستشار توجيه العميل من خلال عدة شروط واجراءات جديدة. وهناك الكثير للتعلم من جانب المستشار لهذا التطور السريع في مجال الخدمات المهنية.

15
الفصل الخامس عشر الإستشارات في إدارة التسويق والتوزيع

تنطوي استشارات الأعمال حول أنشطة العميل التسويقية على وجود اختلافات عديدة إذا قارناها بالاستشارات في مجالات وظائفية أخرى. وعند ممارسة التسويق، تجد الشركة نفسها في إتصال مع الكيانات الخارجية (المنافسين والزبائن) كوجود مستقل. ويعتمد بقاء الشركة على مدى قدرتها على التكيف مع ظروف السوق المتأثرة بنشاطات هذه الكيانات.

وهناك واحدة من مفارقات وظيفة التسويق أنه عندما يتم البحث فيه بتمعن، فإنها تميل الى الإختفاء، كالجدول الذي يذهب تحت الأرض. فالتسويق ودراسة السوق هي أول ما نجده على أعلى مستوى في الشركة عند صياغة استراتيجيتها الشاملة. ثم يظهر من جديد في تنظيم وادارة مختلف الأنشطة المتصلة بالسوق: المبيعات والدعاية وتطوير المنتجات وبحوث السوق، وهكذا. ويترك هذا فجوة واضحة في المخطط التنظيمي.

وتعتبر استراتيجية التسويق جزءا مهما من ضمن المسائل المتعلقة باستراتيجية المؤسسة ككل، والتي يتم صياغتها واقرارها على أعلى مستوى في المنظمة، في حين تشغل الأنشطة المختلفة الأخرى وبصورة كبيرة من قبل وظائف الإدارة الوسطى. و هذا يترك مدير التسويق في وضع غامض بالمقارنة مع نظرائه في وظائف إدارية أخرى مثل الإنتاج والتمويل وغيرها، وينطبق الشيء نفسه بالضرورة على المستشار الذي يعمل مع هذا المدير. لأن التسويق جزء لا يتجزأ من نجاح أو فشل المشروع، كما أنه يؤثر ويترابط مع كل أنظمة العمل الأخرى.

تقسم المهمة الإستشارية التي تضم وظيفة التسويق الى مهمتين منفصلتين تماما، واحدة على مستوى صياغة الإستراتيجية، والثانية في الأنشطة أو على مستوى التطبيق. وتعالجان هاتان المهمتان أدناه بشكل منفصل. ومن الملائم هنا مع ذلك أن نشرح بإختصار نوع ثالث من النشاط الإستشاري ذو العلاقة.

والنوع الثالث هو أبحاث السوق، و دراسة آفاق وأداء منتجات شركة ما في السوق. إن مستشاري أبحاث

السوق ليسوا بالضرورة من يقدمون إستشارات تسويقية، ولكن النتائج التي يتوصلون اليها يمكن أن تؤثر على التوجه الإستراتيجي. ومع ذلك فإن الإستشارات الإدارية التسويقية قد تنطوي على بعض أبحاث السوق للتحقق (أو إبطال) إفتراضات العميل حول صورة الشركة، وطبيعة العملاء، والتصور واستخدام المنتجات والإحتياجات الحالية، وقبول المنتجات الجديدة في المستقبل. وبما أن هذا العمل هو في كثير من الأحيان متخصص جدا ويتطلب أعدادا كبيرة من المقابلات التي يقوم بها المستشارون المدربون، إلا إذا كان الشخص ينتمي الى تنظيم السوق الخاصة به مع قسم للأبحاث، ونجد أنه أكثر كفاءة وأقل إستهلاكا للوقت للتعاقد من الباطن معه ليقوم بالبحث المتخصص بدلا من القيام به داخليا. ويجب على الخبير الإستشاري أن يواكب تقنيات أبحاث السوق، ومنظمات أبحاث السوق، والمجالات المتخصصة وجودة عملهم. ويجب على المستشار ايضا ان يعمل على تحديث الإتجاهات والتغيرات في حقل بحوث السوق.

والآن في مجال التسويق والتوزيع، فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات وأجهزة الكمبيوتر والإنترنت وشبكات الهاتف أصبح راسخا. وكان النمو متفجرا، كما تشهد على ذلك تطورات التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية (أنظر الفصل 16). وستكون التطبيقات في السنوات القليلة القادمة على الأقل محدودة ببراعة المستخدمين أكثر من قدرات التكنولوجيا. ولا تقتصر آثاره العميقة على تطبيقات التجارة الإلكترونية.وإن الإستشارات التسويقية التي لا تبقى على إتصال في هذا المجال ستصبح بالية بسرعة.

1.15 مستوى إستراتيجية التسويق

للقرارات الإستراتيجية في مجال التسويق آثار بعيدة المدى بالنسبة للمؤسسة ككل، ولإدارة وظائف معينة، مثل الإنتاج، وتطوير المنتج أو الرقابة المالية. لا عجب إذن، أن تواجه الإقتراحات البسيطة باعتراضات قوية من الإدارة العليا في الإدارات الأخرى. ولكن قد تحدث تغييرات كبيرة، مثل إسقاط أو إضافة خطوط الإنتاج، صرف مبالغ كبيرة للإعلان أو ترويج المنتجات، وتطوير منتجات جديدة لتلبية متطلبات السوق الجديدة او تغيير سياسات التسعير الشامل، ومن الواضح ان القرارات الإدارية العامة هذه يتعين إتخاذها من قبل المستويات العليا.

ونقطة الإنطلاق المفيدة هو تصنيف توجهات العميل (الشركة) نحو السوق، وهناك ثلاثة تصنيفات معروفة: توجه نحو المنتج، و توجه نحو الإنتاج و توجه نحو السوق. فالمؤسسة التي تتجه نحو المنتج، فإنها تركز على المنتج ذاته، بينما في المؤسسة التي تتجه نحو الإنتاج تنظر بالإعتبار الى تصميم المنتجات او تعديلها من حيث السهولة وكفاءة الكلفة او القدرة الإنتاجية. وفي كلتا الحالتين، يتم تجاهل إعتبارات السوق أو قمعها. وفي المؤسسة التي تتجه نحو السوق، فإن القرارات تستند على تحليل احتياجات السوق والطلب. والهدف من ذلك هو الإستفادة من الفرص المتاحة في السوق والتي تدعمها القدرات الإنتاجية وقدرات البحث والتطوير المتوفرة. ويمكن لهذا المنهج أن ينتج الآثار الحميدة للتوجهين الآخرين، والإبتعاد عن سلبياتهما. والأهم من ذلك، فإنه يمكن تحديد الفرص الجديدة. ومجازا على الشركة أن تسأل الأسئلة التالية:

- ما هي مشكلات عملائنا بخصوص منتجاتنا (أو خدماتنا) لتكون أكثر كفاءة من منتجات الموردين الآخرين؟

- من له نفس الإحتياجات بالإضافة الى عملائنا الحاليين؟
- ما هي الظروف الخاصة لعملائنا، الفعلية أو المحتملة، وما هي التعديلات المقترحة في منتجاتنا، ظروف التسليم، وخدمة ما بعد البيع وما الى ذلك؟
- هل نستطيع استخدام المرافق الموجودة لدينا، والمهارات اللازمة لتصميم وانتاج وتسويق وتوزيع هذا المنتج، أو نحن بحاجة الى الحصول على مرافق و / أو مهارات إضافية؟
- هل يمكن أن نقدم حلا فعالا وبأسعار معقولة لهذه المشكلة وأن نستمر بالإنتاج وبربح مقبول؟!

إن فكرة التفكير في إيجاد حلول للمشاكل هو أمر مفيد في مجال التسويق، ويساعد كثيرا في تحديد أسواق جديدة، وإيجاد منتجات جديدة للعملاء الحاليين، وإيجاد عملاء جدد للمنتجات القائمة، والأهم من ذلك إكتشاف المنافسة المحتملة أو التي لم تكن متوقعة.

وكحالة بسيطة جدا، بالنظر الى شركة تصنيع الصواميل والمسامير، والتي ربما تهدف الى تشغيل المعادن، وتبحث عن عمل جديد على هذا الأساس. ولكن ماذا عن العملاء؟ مشكلتهم هو ضم الأشياء معا. ولذلك يمكن للشركة أن تواجه منافسة من المؤسسات التي تنتج معدات اللحام و والمسامير ودبابيس كوتر أو الغراء. إن هذا التهديد هو أيضا فرصة، لأن قوة مبيعات الشركة والموزعين الذين هم على إتصال مع الناس الذين يشكلون سوقا محتملة لهذه الأصناف، مما يوحي بإمكانية إضافة هذه المنتجات الجديدة إذا أمكن أن تكون مربحة وممكن تصنيعها في المرافق الإنتاجية القائمة. بما أن تكاليف التسويق مرتفعة، فإن أي أمر يمكن أن يضيف الى فعالية وظائف التسويق المختلفة (اي تخفيض كلفة الوحدة من أنشطة التسويق) يمكن أن يكون مربحا بشكل مدهش. مثلما ان تأتي هذه المساعدة من بيع المزيد من الأصناف في كل زيارة بيع. وإرسال المزيد من الأصناف لكل شحنة، وتحويل الحسابات الصغيرة غير المربحة إلى حسابات متوسطة الحجم. والإبتكار في تطوير المنتجات هو مفتاح النجاح.

وهناك موضوع آخر ينشأ في السوق العالمية. حيث هناك مجموعة واسعة من السلع ذات العلامات التجارية المعروفة، من الطائرات النفاثة والسيارات الى أجهزة الأقراص المضغوطة، بناطيل الجينز والهمبرغر، وأصبحت تباع في جميع أنحاء العالم دون الحاجة إلى تكييف المنتجات لتناسب أي ظروف محلية. ويعطي الإنتاج للأسواق العالمية وفورات إقتصادات الحجم الكبير مقارنة مع الإنتاج للسوق المحلي فقط، وحتى بالمقارنة مع الشركات متعددة الجنسيات التي تكيف إنتاجها الى ما يعتقدون أنه الأنسب للسوق المحلي. لذا نجد الشركات الوطنية والشركات متعددة الجنسيات ضعيفة بمواجهة الشركات التي تتبنى استراتيجية عالمية لأسواقها.

وبهذا الشكل، تدعم هذه النظرية الدعوة للتوجه الى منحى المنتج بدلا من منحى السوق، ومن المفارقات أن المؤيد الرئيس لاستراتيجية السوق العالمية هو ثيودور ليفيت Theodore Levitt، والذي تضمن مقاله عام 1960 هجوما مدمرا على الشركات المهووسة بمنتجاتها 1. ويمكن أيضا مع ذلك ان تفسر على أنها إعتداء على تجاوزات تسويق سنوات الإزدهار عندما تغنى المسوقون بمصطلحاتهم، وتضخمت دوائر التسويق دون أي منطق، وأصبح المسوقون يجزؤون الأسواق بهدف التجزئة فقط ودون فائدة عملية من ذلك.

إن مفهوم السوق العالمية لا يزال موضوعا للجدل، ولكن أصبح أمرا مفروغا وعلى نطاق واسع ان معظم الشركات التي اجتازت بنجاح السنوات الصعبة منذ عام 1980 هي التي أدركت واعتمدت مفهوم التسويق، وطبقته في السعي لتحقيق أهداف واضحة. وقد برز التسويق نتيجة لذلك أكثر جاهزية وقابلية للتطبيق. كما سعت العولمة الى التوسع لما لآثارها على المصنعين ومقدمي الخدمات لتضم عملاء الصناعة وتجار التجزئة.

تحليل إستراتيجية التسويق

بما أن منتجات الشركة هي محور إستراتيجيتها التسويقية كلها، فإن الخطوة الأولى في المهمة التسويقية تستوجب تحليل شامل لخط إنتاج العميل حسب ما ذكر أعلاه. والتحقق فيما إذا كانت المنتجات: (1) تقدم إجابات لمشاكل المستهلكين، (2) يدعم بعضها بعضا، و (3) يمكن تعديلها لحل مشاكل المستهلك أو السوق. ومن المهم أيضا أن مجموعة المنتجات المقدمة تتوافق مع أهداف الشركة بشكل عام. ومن الناحية المثالية، يجب ان تكون كافة منتجات خط الإنتاج موضع إهتمام كل زبون، ومتفقة أيضا مع مرافق الإنتاج. ومن غير المحتمل أن تكون هذه المثالية موجودة في التطبيق العملي، وبالطبع يجب أن يكون هناك كمية السماح للخروج عن هذه المثالية. ولكن على المستشارين إيلاء الإهتمام للمنتج الغريب الذي يكون على الخط والمتوافق مع المرافق الإنتاجية، ولكنه يستهدف مجموعة مختلفة من المستهلكين وبالتالي يتطلب جهدا من نسبة المبيعات الى المبيعات المحتملة. وقد تستخدم هذه الطاقة الإنتاجية الفائضة بشكل أفضل في إنتاج سلع لشركات أخرى، أو بموجب عقد من الباطن (استخدام مصادر اخرى). على أن يتم أيضا التحقق في الثغرات في إحتياجات خط الإنتاج والتي يمكن سدها عن طريق الشراء، وذلك من أجل الإستفادة الكاملة من الجهود البيعية المتاحة. ويتطلب الحفاظ على المنتج كل من المكان والمال، والبحث عن فرص للقضاء على العناصر بطيئة البيع (خط موحد) والتي قد تكون مفيدة على قدم المساواة من مسألة تحديد التكلفة / تحسين الربحية. وينبغي إعادة النظر في خط الإنتاج بصورة مستمرة والقضاء على الأصناف الاقل مبيعا.

وينبغي لهذا التحليل أن يوفر أساسا لتوصيات المستشار إضافة أو حذف المنتج المحتمل والذي يتطلب المزيد من التحقق. وعلى سبيل المثال، يمكن لمدير التسويق أن يصر على أن بعض الأحجام في خط الإنتاج - على الرغم من أن البيع قليل جدا – ضرورية لأن الموردين يطلبون كامل منتجات الخط من موزعي الشركة. ويجب التحقق من ذلك (الطلب يعني أحيانا تفضيل معتدل) وكذلك إحتمال "الشراء" في الأحجام الأكثر تطرفا يتطلب التحليل أيضا، وهو شرط أساسي لمراجعة العميل برنامج تطوير منتج جديد.

ويعتقد على نطاق واسع، وبشكل صحيح على الأرجح، إن الركود الإقتصادي يعيد المديرين للإتصال مع أساسيات الأعمال،والتي يتم نسيانها بسهولة في فترات الإزدهار. ويعتقد عموما أنه في فترات الركود تكون جودة السلع والاعتماد على التسليم أهم من السعر، وخصوصا من قبل المشترين الصناعيين. والآثار المترتبة على ذلك بالنسبة لإستراتيجية التسويق واضحة.

يعتبر التسعير في العديد من المؤسسات منطقة أو صلاحية المحاسبة وهم (المحاسبون) الذين يحددون

الاسعار التي يسوق ويبيع بها رجال البيع. وهذا هو مجال إهتمامات التسويق بالإضافة الى معيار تطبيق التكلفة على حد سواء. فإذا وجد مستشار التسويق أن قرارات تحديد الأسعار تتم من جانب واحد من المحاسبين، فينبغي عليه أن يراجع تأثير ذلك على التسويق وحجم المبيعات. وقد يؤدي هذا الى إعادة النظر في سياسة التسعير، وبما في ذلك وضع إجراءات جديدة لتحديد الأسعار. وسيكون الهدف النهائي هو تحقيق أقصى إستفادة من الأسعار كأداة للتسويق، ولكن بدون المخاطرة بأن زيادة حجم المبيعات من المنتجات منخفضة الأسعار سوف يتسبب في خسارة مالية. وتجدر الإشارة الى أن إستيعاب التكاليف وغيرها من أساليب محاسبة التكاليف قد تؤدي الى أفكار مضللة عن ربحية مختلف الأصناف في خط الإنتاج. ويعتبر التسعير أداة رئيسية من أدوات مدير التسويق، ولا يمكن ضبط الأسعار في الفراغ- ويجب أن تكون الاثار المترتبة على إجراء تقييم دقيق للتسعيروتقييمها واختبارها (إن أمكن) قبل الإنتهاء من العمل.

وهناك مجال آخر للمشاكل التي يجب على الإدارة العليا النظر بها وهي صورة الشركة العامة – والتي لدى العملاء الحاليين، والأكثر أهمية، والمحتملين، و ينبغي أن تكون متناسقة وبشكل عام مع صورة الشركة، ومع خط إنتاجها والإعلان والعلاقات العامة وموظفي المبيعات والمتوقع أن يتم العمل على تكوينها.

ويجب التحقق من إحتمالية حدوث أي إشتباه من قبل المستشار بين صورة العميل الداخلية والخارجية. وكيفية التعامل معها، مع أنها مسألة استشارات إستراتيجية. ويصعب إتخاذ قرار لتغيير صورة الشركة، والحال بالنسبة للتغيير يجب أن يكون قويا. وعلى سبيل المثال، قد يستدعي مستشار التسويق لمساعدته خبير تسويق مستقل وذو سمعة جيدة. ومطلع على اسلوب تقنيات البحث. وعلى اي حال، فان جميع الأدلة ذات الصلة والتي جمعها وقدمها الطرف المغرض، بحيث يتم ضمان العميل لموضوعية التوصيات.

التركيز في تجارة التجزئة

إن الإتجاه نحو التركيز، وعلى ما يبدو لسنوات طويلة، كان يتم بكثافة في تجارة الأغذية، والتوسع الى غيرها من السلع. وعلى سبيل المثال، تزيد بيع الأجهزة من خلال منافذ (إفعل ذلك بنفسك Do It Yourself DIY)، وهم أنفسهم في كثير من الأحيان تابعون لتجار التجزئة الأخرى. ولقد أصبحت شركات التجزئة المتخصصة الكبيرة مهيمنة في الولايات المتحدة وبلدان أخرى في اللوازم المكتبية، ولوازم الحيوانات الأليفة، ولعب الأطفال، وأجهزة الكمبيوتر والكتب وفئات أخرى مماثلة. ولهذا الإتجاه آثار عميقة متزايدة على تسويق هذه السلع:

1. تستخدم الشركات الكبرى نفوذها الواضح في القوة الشرائية للحصول على أكبر قدر ممكن من الخصومات، وسيتم تعزيز هذه الحملة للحصول على حصة اكبر في السوق. ومن أجل تحقيق أقصى قدر من القوة الشرائية، فإن الكثير من الحلقات قد انتقلت الى الشراء المركزي، وهذا يعني أن كل الشراء للعديد من المقاطعات الإقليمية يوحد ضمن مكتب مركز ي للشراء. كما أن العديد من تجار التجزئة أصبحت عالمية مثل (والمارت، سيفوي) وهناك حركة الى الحجم الكبير من بلدان متعددة للحصول على التسعير المفضل والترويج من الشركة المصنعة.

2. يحاول تجار التجزئة الرئيسيين التأثير والمشاركة في الإعلان عن الشركات المصنعة. وفي السنوات الأخيرة انتقلت السلطة من الشركة المصنعة الى متاجر التجزئة. ويبيع تجار التجزئة الآن بقوة الدعاية والترويج من الشركة المصنعة كدعم للمنتجات، والتي بدونها لا يمكن للمنتجات البقاء على قيد الحياة.
3. لقد تغيرت تقنيات البيع، وجزء كبير من دور مندوب المبيعات هو التعامل مع شركات مستقلة وحلقات صغيرة لتقوم بوظيفة "أخذ الطلب"، ووظيفة البيع الحقيقية محدودة نسبيا. مع إعادة الطلب الذي أصبح متزايدا آليا من خلال استخدام برامج الحاسوب المتطورة، وطلب نقطة البيع الكهربائية، وقد قلت وظيفة أخذ الطلب، والشراء المركزي يعني أن البائع الآن يتعامل مع المشترين الذين يفاوضون بصعوبة مع وفرة البيانات المتاحة لديها. وسوف تستتبع هذه المقابلة التدريب لممثلي المبيعات إذا أريد لها أن توقف ما يخصهم في هذه المفاوضات.
4. إن إنتشار العلامات التجارية المنزلية والعامة، تعني أن العديد من تجار التجزئة لخطوط السلع الرئيسية هي في الواقع منافسة مباشرة مع المنتجين على أرض الواقع حسب إختيارهم، ولقد بنيت بعض الماركات مثل Sears Craftsman أو Kenmore على بناء الهوية والولاء للماركة.
5. تعكس النماذج الجديدة للتجزئة التخصص في مزيد من السلع التجارية، وانتشرت في الولايات المتحدة، والأمثلة على ذلك مخازن النادي Sam's Costco (سام، كوستكو) وتجار التجزئة المتخصصة مثل Circuit City (أجهزة منزلية) Toys r us (العاب) وغيرها من التحسينات المنزلية والمعدات، ولوازم المكاتب، والحواسيب، ومستلزمات الحيوانات الأليفة.

في الطرف الآخر من الموضوع، يتم إجبار العديد من بائعي السلع الغذائية بالتجزئة الصغيرة لتصبح المتاجر قادرة على البقاء على قيد الحياة. ويعكس هذا المزيج المختلف من السلع التي تبيعها هذه المخازن تغيير أنماط التخزين والشراء من قبل تجار الجملة، وهذا يمكن ان يعيد العمل في الوقت المناسب الى تجمعات مختلفة من مرافق التصنيع.

وتؤثر هذه الإتجاهات وستظل تؤثر على الإستراتيجيات الشاملة للتسويق، وجميع الجهات المعنية، ويجب أن يكون مستشار التسويق على علم بها وآثارها ليقدم إستشارة سليمة للعملاء.

تعتمد النصيحة على عوامل مختلفة، مثل قوة الإسم التجاري للعميل، التكنولوجيا التي وراء المنتجات (يمكن نسخ منتج جديد في غضون أشهر و ليس له قوة في السوق)، والحماية القانونية للتكنولوجيا أو المنتج أو المفهوم، مهارات التفاوض لموظفي المبيعات، وهكذا. ومن الممارسات التي يجب النظر فيها مع القلق هو التعويض على الخصومات التي تفرض من كبار العملاء عن طريق فرض أسعار عالية على العملاء الصغار. وهذا يعجل بزوالهم، ويجعل من الشركة المصنعة، أكثر إعتمادا على عدد قليل من كبار العملاء، ويمكن لأي واحد منهم أن يتوقف عن الشراء ويعلن إفلاسه في غضون أشهر.

ويبدو أن هناك إحتمالات جيدة لمستشار التسويق الذي يمكن أن يعمل مع مجموعات من مصانع غير منافسة لتقديم دعم لخفض الكلفة المقابلة لمجموعات من تجار الجملة والتجزئة. ويجب أن يكون أمانا للمصنع بالتأكيد في أن يكون لديه مائة عميل صحي، أفضل من أن يكون لديه أربعة أو خمسة

عملاء ذات حجم غير طبيعي أو فوق الطبيعي، إذا كان لدى العميل رؤية وتصور لهذه المسألة.

2.15 العمليات التسويقية

هناك أفكار مختلفة لشركات مختلفة حول العمليات التي هي جزء من وظيفة التسويق، والتي ليست كذلك. ويعتبر البيع والإعلان والترويج، والتعامل مع الموزعين، والتغليف، وتصميم حزمة منتجات جديدة وتطوير مفهوم المنتج وأبحاث السوق من قبل معظم المؤسسات ضمن مسؤولية مدير التسويق. أما مسؤولية نقل وتخزين المنتجات التامة الصنع (التوزيع المادي) هي عادة أقل وضوحا.

مثال: لأكثر من سنتين، أرجأت الشركة الكندية العمل على تقرير المستشار الذي أوصى ببناء مخزن للتخزين المتوسط والتوزيع، مع توقع تحقيق وفورات للشركة حوالي 2 مليون دولار كندي بالسنه. السبب بسيط وهو عدم وجود من يقرر أي دائرة هي المسؤولة عن إدارة وتشغيل هذا المخزن المقترح. وفي حين أن هذه الدرجة من عدم الجدوى التنظيمية نادرة الحدوث، يبين هذا أن الإدارة العليا قد تجد صعوبة في إتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأنشطة التي تتقاطع مع حدود الدوائر.

وينبغي أن يتم الكشف عن هذه الحالات في مرحلة التشخيص وتصميم المهمة لتشمل التوصيات المناسبة. ينبغي على مستشار التسويق الذي يمر بمثل هذه الحالة أن يحصل على المشورة ويأخذ النصيحة من مشرفيه كذلك، لأن ضبابية المنظمات في هذه المجالات قد تؤدي الى بطء التقدم في مهمة كبيرة أو حتى ركودها.

إدارة المبيعات

إن الأنشطة الإستشارية في إدارة المبيعات مباشرة. التدريب المناسب وتحفيز موظفي المبيعات تمثل العناصر الرئيسية التي يجب تنفيذها، ذلك التحقق من آلية موظفي المبيعات في توزيع وقتهم للبيع الفعال بين العملاء الحاليين و العملاء المحتملين، وبين الحسابات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة هو عنصر هام. كذلك التحقق من نقطة أخرى وهي إذا كان العميل يستخدم الدعاية لزيادة فعالية موظفي المبيعات عن طريق توليد الفضول والإهتمام في أذهان العملاء. ويساعد هذا الإهتمام على عمل المواعيد والبداية الجديدة في المناقشات. ولهذا الجانب من الإعلان أهمية خاصة في تسويق السلع الصناعية.

ومسألة الدافعية الخاصة بموظفي المبيعات هي مسألة معقدة، بالنظر الى الظروف التي يعملون فيها. هناك أساليب وبرامج عديدة يتم استخدامها في هذا المجال. وبالطبع فإن نظام المدفوعات هو الدافع الأول والذي يشتمل على الراتب الأساسي، وعمولة البيع والمكافآت. وعلى المستشار أن يتحقق من عدالة نظام الحوافز بالنسبة لمندوب المبيعات بهدف الحصول على النتائج المرجوة من قبل المؤسسة (مثلا التشجيع لبيع السلع المربحة له أفضلية عن السلع الأقل ربحية).

وتقدم تكنولوجيا المعلومات عملا عظيما في زيادة فعالية المبيعات. ويمكن توفير الوقت المستنفذ الكبير في إنتاج التقارير، وتحضير الطلبيات وهكذا، وترك وقت أكبر للبيع النشيط واستغلال البيع

الفعال وزيادة فعاليته من خلال توفير معلومات دقيقة عن وضع المخزون وغيرها من المسائل أخرى تكون متاحة للمندوب خلال زيارته للعميل.

وكلما أصبح السوق أكثر تنوعا وتعقيدا، فإن عملية إدارة المبيعات تتعقد كذلك. يجب على نائب الرئيس للمبيعات أن يدير كلا من مديري مبيعات المناطق، مختصي منافذ التوزيع، مختصي الترويج: مختصي العلامات التجارية والعديد غيرهم. وينبغي تدريب مديري مبيعات المناطق للقيام بدورهم على تحفيز السماسرة (الوسطاء) والموزعين الذين يبيعون من خلالهم.

ويجب أن تقيّم ادارة المبيعات اليوم، وبشكل مستمر،مزايا وعيوب توزيع موظفي المبيعات حسب المناطق الجغرافية (الحسابات في منطقة معينة)، أوتوزيعهم حسب قنوات البيع (المحلات التجارية أو حسب العميل) (Sainsbury, Kroger, K-Mart).

إدارة العلاقة مع العملاء

إن صيانة وبناء قاعدة للعملاء هو أساس النمو، حيث تنمو الشركات من خلال الحفاظ على العملاء الحاليين وزيادة مشترياتهم، وفي نفس الوقت إضافة عملاء جدد. وسيؤدي غالبا الحصول على عملاء جدد على حساب الحفاظ على العملاء الحاليين الى تباطؤ نمو المؤسسة واستنزاف مواردها.

ولقد قام مفهوم إدارة علاقات العملاء (CRM) على فرضية أن زيادة رضا العملاء وصيانة قواعد البيانات، والحفاظ على عادات العملاء والتفضيلات والمشتريات السابقة، وبناء العلاقات بين العميل والبائع، وبناء الولاء لدى العملاء الحاليين، يمكن من جذب العملاء الجدد بسهولة. إن إدارة علاقات العملاء (CRM) هي ببساطة عملية تحديد الهدف الذي يجعل العلاقة التجارية أكثر ربحية. ولتحقيق ذلك، يجب أن تعمل معا كل من إدارات التسويق والمبيعات وخدمة العميل، وتبادل المعلومات المتوفرة لدى كل منها على الكمبيوتر. حيث تسهل تطبيقات إدارة علاقات العملاء (CRM) هذا الجهد، مع تطور أسرع للقدرة التخزينية، وفرصة لجمع وتخزين واستخدام البيانات عن فرص تسويقية جديدة للعملاء (أنظر الفصل 16) ليتم عرضه حاليا على إدارة علاقات العملاء (CRM). ويميل العديد من المستشارين الى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المتطورة، إلا أن مفهوم الأعمال والموقف من العملاء هو قبل ذلك، وبالتالي فهي تنطبق على قدم المساواة في الشركات الصغيرة مع أعداد قليلة من الزبائن ومرافق تكنولوجيا معلومات بسيطة.

الإعلان والترويج

يمكن للشركات عادة أن تحصل على مشورة جيدة خاصة بالإعلان والترويج من وكالة إعلان ولكن قد تنشأ أحيانا شركات لا روح للمسؤولية فيها وليس لديها حاجة لأفكار جديدة. وينبغي على المستشار أن يتحقق من الدور الكامل للإعلان والترويج في المزيج التسويقي للعميل ومدى توافقها مع أنواع المنتجات المباعة، وعلى سبيل المثال: إعلان "إدفع - إسحب Push - Pull" في حال المنتجات الإستهلاكية السريعة الحركة سيؤدي إلى خلق فرص بيع محتملة لمندوبي مبيعات السلع الصناعية، أو بناء صورة جيدة للسلع الفخمة. وبعد ذلك يجب على المستشار أن يضمن ان الوكالة قد فسرت التعليمات بشكل

صحيح من حيث الرسالة الإعلانية والإختيار السليم لوسائل الإعلان.

ومن الممارسات المتعارف عليها وغير المحبذة، وهو تحديد النفقات الإعلانية كنسبة مئوية من المبيعات سواء في الماضي أو المبيعات المتوقعة. ومن الأسلم كثيرا تخطيط الحملات الإعلانية بناء على أهداف محددة واحتساب المبالغ اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. وقد يتعارض هذا المبلغ تماما مع الموارد المتاحة، وفي هذه الحالة يجب إعادة تحديد الأهداف بشكل أكثر تواضعا. ولهذة الطريقة حسنات إعطاء العميل فكرة عما يمكن أن يتوقع من الإنفاق الإعلاني.

ويسمح التقدم في تكنولوجيا المعلومات، إستخدام قواعد البيانات السكانية الكبيرة مما يؤدى الى تغييرات في طريقة حملات الدعاية الإعلانية وتخطيطها وادارتها. يتم الآن جمع البيانات من كافة أنواع المصادر (المتسوقون في متجر خاص، والمشترون من ماركة معينة أو فئة، تكرار استخدام خدمة خاصة، الخ..)، وتتيح قواعد البيانات الناتجة (ويعتبره البعض تدخلا في الخصوصية الشخصية) الفرصة على وجه التحديد لإستهداف أفراد أو جماعات معينة ضمن عدد أكبر من السكان.

وفي العمل مع وكالة إعلانات العميل، او مع القضايا التي يمكن إعتبارها مسؤولية الوكالة، يجب على المستشار باستمرار أن يكون مدركا لحساسية العميل / علاقة الوكالة الطبيعية، وينبغي تجنب أن يصبح عدوا لوكالة الإعلان، حيث أن مثل هذا الوضع غير المنتج قد يؤدي الى عزل المستشار من تلك المرحلة من المشروع.

قنوات التوزيع

إن الإتجاه نحو تركز التجزئة للسلع الإستهلاكية تجلب معه تغيرات مقابلة في قناة التوزيع لهذه السلع. ويتزايد إستبدال الشركة المصنعة بتجار التجزئة كقائد لقناة التوزيع. إن التخفيض في عدد تجار التجزئة المستقلين، ونصيبهم من التجارة، يؤدي الى تقليل أهمية تاجر الجملة. ويتعزز هذا الإتجاه من خلال زيادة تعقيد عملية التوزيع المادية، مما يقلل الحاجة الى وظيفة وسيط التخزين والتي يقول بها تجار الجملة.وتزيد رسوم الفائدة من تكاليف الاحتفاظ بمخزون من السلعة، وبالتالي تسهم في إضعاف تاجر الجملة. ويعني هذا الإنخفاض كإختيار متاح أن مستشاري التسويق سيكونون أقل مشاركة من قبل في مهام إستشارات قنوات التوزيع. وستحل محل هذه المهام مهام التعامل مع التوزيع الفعلي للمنتج.

هذه الزيادة في تركيز التجزئة موجودة أيضا في البلدان النامية، وعلى الرغم من أنه حتى الآن ليس متقدما كما هو في البلدان المتقدمة، ويبقى تاجر الجملة في الدول النامية عاملا هاما في قناة التوزيع، ومع ذلك يجب أن يدرك المستشارون أن العديد من المصنعين، وخاصة الكبرى منها، يميلون بشكل كبير على الحفاظ قوة المبيعات الكبيرة المتأتية من زيارات تجار التجزئة مباشرة، وقد يكون تجاوز تجار الجملة بسبب وجود رغبة لدى مديري التسويق للحفاظ على تشديد الرقابة، ولكن ما لم يكن لدى المصنع مجموعة منتجات واسعة، فمن المرجح أن تكون مكلفة للغاية، وينبغي للمستشار أن يكون قادرا على تقييم هذه التكاليف والبدائل الأخرى.

والإمتياز هو شكل من أشكال قنوات التوزيع، والتي انتشرت على نطاق واسع في الولايات المتحدة لسنوات عديدة، والآن وجدت بكثرة في أماكن أخرى. وهناك ندرة في أعمال مستشارو التسويق مع الإمتياز، وسيبقى كذلك على الأرجح باعتبارها أوسع من أي وقت مضى من السلع والخدمات، ويتم تسويقها من خلال هذا النوع من الهيكلية.

تطوير منتجات جديدة

إن عملية تطوير منتجات جديدة هي عملية مشتركة بين الإدارات الى حد كبير، وتنطوي على الإستراتيجية العامة والتسويق والبحث والتطوير والهندسة والإنتاج والتمويل والمبيعات وهكذا. ولا بد من تحليل وتقييم كل من المعلومات عن حجم السوق المحتمل، وردود فعل المنافسين والأسعار، وطريقة استخدام العملاء للمنتج، وحتى قدرة الموزعين على توفير خدمات الصيانة والتصليح، في فترة مبكرة جدا، واذا بدأت أعمال الصيانة في الإتجاه الصحيح فينبغي ان تشارك دائرة التسويق في أي شيء يؤدي الى زيادة وتقدم التطوير.

ودور المستشار في هذه الوظيفة من شقين: ففي المقام الأول، على المستشار التحقق من أن إدارة التسويق قادرة على تقديم معلومات موثوقة من النوع الموصوف. واذا لم يكن كذلك فعليه أن يقدم المشورة بشأن كيفية تطوير هذه القدرة. وثانيا، على المستشار أن يضمن توفير البيانات الدقيقة والقابلة للإستخدام، ولجميع الوظائف المشاركة في العملية، وأن جميع الأطراف متفقون على الإفتراضات.

وتعتبر وظيفة تطوير المنتجات وظيفة حيوية، حيث يكمن مستقبل الشركة في هذه المنتجات أو الخدمات. ومع ذلك، فإن عملية تطوير المنتج الجديد غالبا ما تطفو وتغيب عما يجذب إهتمام الإدارة العليا.

التعبئة والتغليف

إن تصميم التغليف من حيث هيكليته ورسمه هو جزء لا يتجزأ من تصميم المنتجات الجديدة، وغالبا ما تكون عنصرا رئيسيا في تجديد المنتجات الحالية. وهناك إستخفاف في كثير من الأحيان بشأن أهميته الخاصة في حالة السلع الإستهلاكية السريعة الحركة. ويمكن ان يعزز التغليف ملائمة الإستخدام، (كما هو الحال في استخدام عبوات رش منتجات التنظيف) ويمكن ان تستخدم لأغراض أخرى (كما هو الحال في استخدام أكواب القهوة أو أكواب البيرة)، وبالتالي إعطاء المنتجات ميزة تنافسية.

إن التصميم الجذاب لمواد التغليف، هو وسيلة للحصول على إهتمام العملاء على رفوف المتاجر الكبيرة المزدحمة، وخاصة في مجال الصحة وأدوات التجميل المساعدة، وهناك فرصة لخلق صورة متماسكة عن طريق تطوير العلامة التجارية المتطابقة لمجموعة من الأغلفة مع مجموعة من المنتجات. وفي نفس الوقت يجب ان يلبي التغليف احتياجات تجار التجزئة ومتطلبات المتعاملين.(ويمكن أن يكون هناك خلاف على منتج ممتاز ولكنه فشل بتغليفه الذي لم يسمح بتكديسه على الرف) أو الحماية ضد السرقة والتلف والعبث من العابرين، أو التخزين في محل للبيع بالتجزئة. ولدى تاجر الجملة وعلى مستوى النقل

الكبير لمواد التغليف والذي يجب ان يلبي متطلبات بعد المكان لوضعها على منصات أو حاويات وبدون إضاعة كبيرة للمساحة.

وكذلك في مجال السلع الصناعية، يجب أن تأخذ التعبئة والتغليف المقام الأول في إعتبار متطلبات حماية المنتج، والتخزين على منصات او في حاويات. وحتى هنا، فإن مفهوم القيمة المضافة في التعبئة والتغليف هو مفهوم بناء. وعلى سبيل المثال فإنه يمكن شحن مولدات الديزل في حاويات قياسية والتي يمكن تجميعها في الموقع لتشكل حظائر للمعدات.

إن المواد والتقنيات الحديثة ادت الى تطور سريع في مجال التعبئة والتغليف. والمستشار الذي يتوقع ان يقوم بمهمة تسويقية، عليه ان يواكب هذه التطورات. عن طريق الإشتراك بمجلة أومجلتين دوريتين ذات العلاقة أو القيام بزيارة المعارض كإستثمار جيد.

3.15 الإستشارات والمؤسسات التجارية

إن دوران المخزون هي واحدة من القضايا الرئيسية في المؤسسات التجارية. ويعتبر هذا نقطة محورية على جميع الأنشطة، في مؤسسة تعمل جيدا، كما أن الشراء والتخطيط لمستوى المخزون يعتمد على أهداف دوران المخزون. وأن المهمة الأولى للمستشار في هذه المؤسسات هو التأكد من أن للمخزون إجراءات مراقبة. فإذا كانت هذه الإجراءات غير مرضية، يجب إنشاء إجراءات ملائمة. وتحتاج الأنواع المختلفة من البضائع، الى أنواع مختلفة من نظم رقابة المخزون، كما يجب توقع تقلبات المبيعات الموسمية واحتسابها في تخطيط المخزون (مثل عيد الميلاد، بداية السنة الدراسية، الخ.).

ويأتي إنشاء إجراءات رقابة المخزون أولا، لأن المزيد من العمل سيحتاج الى المزيد من البيانات، للإجراءات التي سيتم انجازها. في الواقع، وفي كثير من الأحيان تهدف المهمة الى تحقيق ما لا يزيد عن تشغيل إجراءات رقابة المخزون، وتدريب الإدارة على استخدام بيانات الرقابة على المخزون للتخطيط والإدارة. وفي السنوات الأخيرة فان مفهوم "الوقت المناسب" لإدارة المخزون أصبح عاما. ويسمح للأعمال المحافظة على مستويات المخزون في الحد الأدنى من مخاطر نفاذ المخزون.

ومع ذلك، فإن لبعض المهام جوانب مختلفة من عناصر الإدارة العامة (مثل إنشاء برامج الإدارة بالأهداف (MBO) في المؤسسات الكبيرة)، ولا بد من ترتيب التدريب على التقنيات المتخصصة في بعض الأحيان.

ويمكن تسمية ما ورد أعلاه بالنشاط الإستشاري التصحيحي أو العلاجي في المؤسسة التجارية. وتضع بعض المؤسسات نفسها في متاعب أكثر من خلال السياسات غير السليمة. وفي هذه الحالات عادة ما تكون العلاجات واضحة، وإذا انحرف، فإن وظيفة المستشار الرئيسية هو تقديم الدعم الضروري لإتخاذ قرارات غير مستحبة أو غير مستساغة.

وعلى سبيل المثال، يمكن لتاجر التجزئة للسلع الكمالية (الساعات، والسلع الرياضية، وهكذا) أن ينجذب

الى إعطاء تسهيلات ائتمانية لأنه يسهل بيع هذه السلع بهذه الطريقة، ويجد فقط حسابات تستلم بالتساوي لمبيعات ستة أشهر أو أكثر.

وسيختار بائعو التجزئة في غالب الأحيان مواقع تخزين غير مناسبة للسلع التي يتعاملون بها، وعلى سبيل المثال في محاولة لبيع الأدوات المنزلية الكبيرة في موقع تخزين ملائم، والإختلاف في هذه الحالة هو في حالة المطور العقاري مع القليل من المعرفة في بيع التجزئة أو سلوك المستهلك والذي يبني مركزا للتسوق ومساحة التأجير لتجار التجزئة وليست ملائمة لهذا الموقع. وغالبا ما تظهر مشاكل من هذا النوع بعد فترة وجيزة من بدء مركز التسوق بالطفرة في أي مجال.وهذا شائع جدا في العديد من البلدان النامية.

4.15 التسويق الدولي

كان هناك وقت عندما بدأت التجارة الدولية تتألف من البلدان النامية المصدرة للمواد الخام وتستورد السلع المصنعة من البلدان المتقدمة. وهذا الإنفصام البسيط لم يعد صالحا. وهناك تباين للنمو السريع في هذا الموضوع (والذي سيصبح على الأرجح المهيمن في المستقبل القريب) وهو ان البلدان المتقدمة تعمل على تصدير تصنيع التكنولوجيا الى البلدان النامية، مع تدفق السلع المصنعة في الإتجاه الآخر. وهذا يؤدي الى تغييرات مماثلة في مجال إستشارات التسويق، ومع مستشارين من البلدان المتقدمة الذين سيطلب منهم تقييم أسواق هذه البلدان المضيفة فيما يتعلق بأنشطة نقل التكنولوجيا المقترح من خلال مشاريع مشتركة،أو ترتيبات أخرى، وعلى مستشاري الدول المتقدمةان يقيموا أسواق السلع المصنعة في الدول النامية وفتح قنوات تسويق ملائمة. ويحتاج مستشارو البلدان النامية والمتقدمة الى المعرفة للتصدير وأنظمة ضمان ائتمان الصادرات ونظم التعرفة الجمركية التفضيلية،"الدولة الأولى بالرعاية" واتفاقات منظمة التجارة العالمية، وغيرها من الترتيبات التي تؤثر على التجارة الدولية. وبطبيعة الحال، سوف يتم معرفة كم هي الخبرات التسويقية والثقافة المحددة وغير القابلة للتحويل الى بلدان أخرى.

وفي المستقبل، يمكن للتحالفات التجارية الدولية، مثل إتفاق أمريكا الشمالية للتجارة الحرة (نافتا) بين الولايات المتحدة وكندا والمكسيك، أو معاهدة ماسترخت في أوروبا، أن تغير في طريقة إنتاج المنتجات وتسويقها في هذه المناطق.

وبالإضافة الى هذه الإتجاهات الجديدة في مجال التسويق الدولي، فقد يطلب من مستشار لتقديم المشورة في النموذج الأكثر تقليدية لتسويق الصادرات. ويختلف هذا عن التسويق الدولي في الدرجة وليس في النوع، والإختلافات الرئيسية هي في مضاعفة الأوراق المطلوبة (وعادة تأخذ مؤسسات الشحن مسؤولية ذلك)، وهناك صعوبات إضافية للعمل مع الموزعين في بلد بعيد (اللغة، بعد المسافة، التدريب ودعم المنتج، الخ.) ويكون مفيدا للبنوك مع إتصالاتهم الدولية أن يتحققوا من المراجع والتصنيفات الإئتمانية والمصدر ويمكن للمستشار أن يدعو الملحق التجاري لسفارة بلد المقصد للتحقق من الخدمات.

ويجب أن نضع في إعتبارنا النقطة الرئيسية الخاصة في التصدير وهو أنه ليس من حل سريع للتخلص من فائض السلع أو إيجاد منفذ للطاقة الإنتاجية الفائضة. إن تطوير شبكة توزيع دولية فعالة يتطلب وقتا وجهدا ويجب أن تؤخذ على محمل الجد، إذا أريد للنجاح أن يتحقق. ويجب أن يكون هناك التزام واضح من الموارد المالية والبشرية لخطة البرنامج والأهداف المحددة.

5.15 التوزيع المادي

أخيرا أصبح من الممكن إعتبار التوزيع المادي (وغالبا ما يطلق عليه الخدمات اللوجستية) نشاطا متميزا وجادا، ويمثل جزءا كبيرا من التكاليف الإجمالية للمؤسسة. وسيجد المستشارون أنفسهم أمام طلب متزايد لتقديم المشورة في هذا المجال.

ويمكن حدوث مضاعفات من مثل هذه المهام من ثلاثة مصادر: أولا، هناك مشكلة في التوصل الى تحديد واضح للسلطة ومسؤوليات مدير التوزيع، وتتاثر وظيفة التوزيع المادي بقرارات من جميع الإدارات، من خلال الشراء والبيع، والإجراءات التي تقلل التكاليف داخل كل قسم والتي لن تؤدي بالضرورة الى أقل تكلفة عموما. ويمكن أن يؤدي هذا الى صعوبات في التوفيق بين الأهداف المتعارضة. وثانيا، يوجد لدى عدد قليل من شركات أنظمة محاسبة التكاليف موجهة لتقديم تقارير حول تكاليف التوزيع المادي، وبالتالي يمكن تمديد المهمة لتشمل التغييرات في محاسبة التكاليف. وثالثا، وقد تمت عمليات البحث في هذا المجال وتم الحصول على نتائج مفيدة على بعض الموضوعات (مثل جدولة مركبة)، ولا توجد جداول رياضية التي تسهل التخطيط لحساب التوزيع المادي والوصول الى أقل التكاليف الممكنة بشكل عام. إن اسلوب التجربة والخطأ يستغرق وقتا طويلا جدا لتطبيقه في نظام معقد. أما برامج المحاكاة المستندة على الكمبيوتر تخفف هذه المشكلة، وقد وفر ظهور الكمبيوتر اللامركزية التي تجعل مثل هذه البرامج جزءا من مجموعة الأدوات العادية لإدارة التوزيع المادي. كما أن البرمجيات المتخصصة، والتبادل الإلكتروني للبيانات (EDI)، وتحويل الأموال الإلكتروني (EFT) كلها عناصر في إدارة سلسلة التزويد من والى المحطات.

6.15 العلاقات العامة

إن العلاقات العامة (PR) هي عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وفي الوقت نفسه يتجاوز التسويق في أنه يتناول جمهور أوسع بكثير من مجرد عملاء الشركة. ويشمل هذا الجمهور عامة الناس، والوكالات الحكومية والرقابية، والمساهمين والموظفين في المؤسسة نفسها. ومع ذلك، فإنه من طبيعة العلاقات العامة أن تسعى الى خلق صورة المؤسسة في عقول الجمهور المتنوع وتوفير تغذية راجعة حيوية ومؤثرة على صورة الشركة التي يحتفظ بها عملاء الشركة. وعلى سبيل المثال، فإن تقديما يعطى الى محللي السوق المالي ويقدم تقريرا على الصفحات المالية في الصحف، لا يبقى سرا على العملاء. ولذلك فمن المهم لقسم التسويق أن يشارك في تصميم حملات العلاقات العامة لتجنب خلق صور متضاربة.

وقد زاد الإنفاق على العلاقات العامة في السنوات الأخيرة بشكل كبير، وبدأت الشركات تستخدمها بشكل تفاعلي بدلا من رد الفعل فقط. وتتجه المؤتمرات الصحفية لإستبدال (وبتكاليف أكبر) البيان

الصحفي. ويتم جلب مستشاري العلاقات العامة لتدريب المديرين التنفيذيين على كيفية التعامل مع مقابلات وسائل الإعلام، أو إدارة الأزمات (وعلى سبيل المثال: إستدعاء المنتج) وتقديم المشورة بشأن إنشاء صورة الشركة.

وينبغي للمستشار التحقق من أن الصور التي تروج للعميل وجهود العلاقات العامة تتلائم مع بعضهما البعض، وأنه يوجد إتصال وثيق بين وظائف التسويق والعلاقات العامة. ويجوز للمستشار أن يوصي أيضا بالتدريب على كيفية مقابلات وسائل الإعلام لبعض كبار المديرين. ان التصريحات التي يدلي بها ضباط المؤسسة تحمل الإدانة أكثر بكثير من تلك التي يدلي بها متحدث باسم مجهول، ولكن هذا سلاح ذو حدين ويولد سوء التعامل معها الى دعاية غير مرغوب فيها حتى لو كان الوضع الأساسي مواتيا.

ت ليفيت، قصر انظر والتسويق / مجلة هارفارد، أنظر أيضا الخيال والتسويق

1.T.Levitt: "Marteting myopia", in Harvard Business Review, July-Aug. 1960 , pp. 45-56. see idem: The marketing imagination (New York , The Free Press , 1983).

16 الفصل السادس عشر الإستشارات في مجال الأعمال الإلكترونية

يغطي موضوع الاستشارات في الأعمال الالكترونية مساحة واسعة النطاق من تقديم المشورة الخاصة من التخطيط الاستراتيجي إلى بناء موقع الكتروني، الى تنفيذ الانشطة المتداخلة في الأعمال التجارية. وتشمل صياغة الاستراتيجية العامة، والتسويق، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، والادارة المالية، وتطوير الموارد البشرية - وباختصار فإنه يغطي كل جزء من النشاط التجاري. و تشمل أيضا الخدمات المقدمة للادارة العامة (الحكومة)، أو ما أصبح يعرف بشكل متزايد بمصطلح "الحكومة الالكترونية". (انظر البند 5.26)

يركز هذا الفصل على بعض أسس الاستشارات الخاصة بالأعمال التجارية الالكترونية. كما ويهدف الى تقييم الجزئية الخاصة بالعمل الالكتروني وما يمكن أن تضيفه من قيمة حقيقية إلى استشارات العمل التجاري. وتجدر الاشارة الى أن سرعة التطور في التجارة الإلكترونية متزايدة ومتغيرة بشكل مستمر.

1.16 نطاق عمل الإستشارات في مجال الأعمال الإلكترونية

يعتبر التركيز على أتمتة العمليات التجارية جانبا رئيسيا من الأعمال التجارية، اضافة الى الربط الشامل الذي يسمح به من خلال نمو شبكة الانترنت كوسيلة موحدة للاتصال عبر مختلف منصات الحوسبة، والتي حولت توازن أهمية العمل التجاري في العالم المادي الى العالم الرقمي. وبينما الموجودات المادية في الماضي، مثل الطاقة الانتاجية، وطاقة النقل واليد العاملة، كانت أصولا استراتيجية، ففي هذه الأيام أصبحت المعلومات والشبكات الرقمية والمعرفة تعتبر هي ذات القيمة الأعلى.

ويوضح الشكل 1.16 أنواع التجارة الإلكترونية والعلاقة بين المشتري والبائع، وفقا للعلاقة التجارية بين الشركات نفسها (B2B) أو بين الشركات والمستهلكين (B2C). ويعتبر الربعين العلويين من هذه التفاعلات التجارية تقليديا، أما الربعين السفليين فيستحقان الاهتمام. وعلاقة المستهلك مع المستهلك (C2C) لا تعتبر جديدة حيث وفرت صفحات الصحف التجارية الخاصة بالبضائع المستعملة طريقا لربط البائع بالمستهلك. وما هو مختلف هو حجم البيع في المواقع الالكترونية، مثل موقع eBay.com والذي حقق الكثير خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا.

الشكل 1.16 تصنيف العلاقة المتصلة

		المشتري	
		المستهلك	العمل
البائع	العمل	B2C مخازن أون لاين و مواقع التسوق في السلع الإستهلاكية والسفر ومواقع المعلومات	B2B تكامل سلسلة القيمة من خلال الاتصالات المباشرة أو عبر أسواق الانترنت
	المستهلك	C2C ربط العملاء مع المستهلكين بطرق أخرى بيع أو انشاء السلع	C2B تجميع القوة الشرائية من قبل المستهلكين على شبكة الانترنت

وقد لا يكون المربع الخاص بالعلاقة ما بين التاجر والمستهلك C2B محددا أو معروفا حيث من النادر أن يقوم المستهلك بالبيع للتجار، لكنه ذي أهمية حيث يعكس ظاهرة التعاون التجاري الافتراضي قصير المدى عبر الانترنت من قبل المستهلكين. حيث تمكنهم هذه العملية من طرح العطاءات المختلفة لتوريد السلع والخدمات. وخير مثال على هذا التعاون هو letsbuyit.com.

سنستخدم في هذا الفصل المصطلح الدارج "دوت كوم" للاشارة في المقام الأول الى الأعمال التجارية على شبكة الانترنت، والتي تستخدم شبكة الانترنت لتحويل أو اعادة تشكيل سوق أو عملية تجارية. وخير مثال على "دوت كوم" هو amazon.com والتي أعادت تشكيل سوق تجارة الكتب بالتجزئة. وشركات مثل yahoo والتي أدت الى فتح أسواق جديدة على شبكة الانترنت هي أيضا مثال جيد. وتشير مصطلحات مثل Bricks-and-Clicks الى الأعمال التجارية في الأسواق الحالية والتي تستخدم تقنية المعلومات لتحويل العمليات التجارية، والتواصل مع العملاء والشركاء عبر الانترنت. ومن الأمثلة على ذلك ThomasCook.com، والذي نقل جزءا كبيرا من أعماله لبيع العطلات والسفر الى الانترنت، اضافة الى شركة Cisco Systems و التي تقدم حلول الأعمال التجارية المرتبطة بالإنترنت توفر مثالا اخر على كيف يمكن للشركات تحقيق ميزة تنافسية في السوق التقليدية. وفي الواقع إن النهج الخاص بـ dicks & bricks يعنى بالسرعة التنظيمية والمرونة والقدرة على تحقيق الأعمال بنفس الدرجة التي يعنى بها بتكنولوجيا الانترنت.

ولا بد أن تتم مقارنة هذا النهج مع الغالبية العظمى من الشركات، والتي تملك في أفضل الأحوال موقعا الكترونيا ثابتا بدون معاملات تجارية محددة وتستخدم البريد الالكتروني للتواصل الداخلي فقط. وسيتم الاشارة الى تلك الشركات بـ "bricks & Mortar" (شركة تقليدية كناية عن الحجر

و الطوب) حيث تطمح بعض هذه الشركات الى الانتقال الى نظام clicks & bricks(الشركات الإلكترونية).

ان التركيز على أتمتة العمليات التجارية يخلق غطاء تكنولوجيا على التخصصات الوظيفية والفنية الخاصة بالاستشارات الادارية. لذا فان المستشار العامل في مهمة استشارية للتجارة الالكترونية يحتاج خبرات اضافية في هذا المجال.

ولإعطاء توجيهات بشأن أين يمكن استخدام التجارة الالكترونية في الاستشارات، سنقوم بتقسيم السوق الى أنواع مختلفة من المنظمات مع اختلاف الإحتياجات الإستشارية والشكل 2.16 يحدد الهيكل التي سيتم استخدامه في هذا الفصل.

إن الكثير من الاستشارات والأعمال التجارية الالكترونية الخاصة بـclicks and mortar و clicks & bricks، تبني على العمليات القائمة. بالاضافة الى الشركات التجارية فإن هذه المجموعة تحوي أيضا المؤسسات الحكومية (القطاع العام). والاختلافات الرئيسية بين هذه المجموعة ومجموعة dot.com هي:

- رياديو أو فريق dot.com كثيرا ما يفتقرون الى المهارات المطلوبة لإستمرارية نجاح العمل التجاري.
- الحاجة المتصورة لاطلاق سريع وتنمية الأعمال التجارية يجعل الاستعانة بمصادر خارجية و عمليات الإستحواذ جزءاً كبير من البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والعمليات التجارية في شركات dot.com.

وهذا يتناقض مع شركات bricks & mortar، والتي لديها من الأساس هيكل تنظيمي وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات وهي متجذرة في سوق ناضجة وبطيئة الحركة.

إن مزيجا من هذين النوعين هو منظمة clicks & bricks، والتي تقوم بإنشاء منظمة com.dot منفصلة، وممولة بالكامل بمشاركة شركات أخرى أو عن طريق مقدمي رأس مال المخاطر. وغالبا ما ترتبط هذه المنظمة الهجينة بنظام تراث (تقليدي) من النظم والثقافات بالإضافة إلى التحدي والتنافس بشكل جديد وسريع الحركة، وتنظيم المشاريع والمخاطرة التجارية البيئية.

ويمكن القول أن أكبر نقص في الخبرة الادارية في شركات mortar and bricks، هي افتقار مديري الأعمال التجارية الالكترونية إلى فهم ومعرفة تكنولوجيا المعلومات. والواقع أن كثيرا من الاستشارات الادارية والأعمال التجارية الالكترونية تسعى إلى ملء هذه الفجوة. لذلك يجب أن يملك المستشار (أ) خبرة كافية في كل من قطاع الأعمال والتكنولوجيا و(ب) ضمان أن تكون المنظمة قد استوعبت متطلبات العمل الجديدة داخليا قبل إنهاء المهمة.

ويمكن النظر الى الاستشارات في مجال الأعمال الالكترونية من وجهة نظر فنية أو سوقية. والطبيعة

العملية ستقسم الحقل الى أربعة فروع:

- تطوير الاستراتيجية.
- تصميم ابداعي للواجهة.
- تشغيل التكنولوجيا.
- دعم التنفيذ التنظيمي.

إن وجهة نظر السوق، سواء كانت B2C أو B2B تغير الأهمية بين التخصصات الأربعة المذكورة أعلاه. وهناك B2Cيتطلب مهارات من الدرجة الأولى في تصميم موقع إلكتروني على الانترنت، بحيث تكون سهلة التصفح وتشجع عمليات الشراء والزيارات المتكررة. وعلى سبيل المثال، فان محتوى وتصميم مواقع على شبكة الانترنت لصناعة السفر يحتاج الى بناء موقع الكتروني يعكس أحلام عطلة العملاء وتطلعاتهم. في B2B على الرغم من أنه من المهم أن يكون الموقع جذاب وسهل التنقل، فان العامل الحاسم هو التكامل مع أنظمة العمل وتوفير المعلومات بالزمن الحقيقي من مصادر مختلفة. إن التكامل التكنولوجي في B2B يمتد اما مباشرة الى نظام تخطيط موارد المؤسسات (ERP) الخاص بالعميل أو الربط مع العملاء عبر الانترنت وبوابات الأسواق.

في الهجرة الى بيئة الأعمال الإلكترونية، فإن درجة النجاح تعتمد على الإستراتيجية، وتصميم الموقع الإلكتروني، واختيار التكنولوجيا، ولكن ايضا على مدى نجاح المنظمة القادرة على تطبيق التغيرات التنظيمية الناتجة. ويدل على ذلك السجل التاريخي للتغيير والذي تقوده التكنولوجيا، ومع ذلك، فمن المدهش ان نلاحظ كيف تهمل غالبا الآثار التنظيمية.

إن استشارات الأعمال الالكترونية الخاصة بـ bricks & mortar and bricks & clicks في الاعمال التجارية الخاصة والمنظمات الحكومية تقسم الى منظور خارجي (الاتصال في سلسلة القيمة) والمنظور الداخلي (العمليات الداخلية) في بعض المناطق القضايا هي نفسها، ولكنها ذات وجهة نظر مختلفة. بشكل خاص فان لوجهة النظر الداخلية في كثير من الأحيان عنصرا قويا مرتبطا بتأثير المنظمة.

2.16 الشركات الالكترونية والتقليدية: قيمة سلسلة الإتصال

صياغة استراتيجية

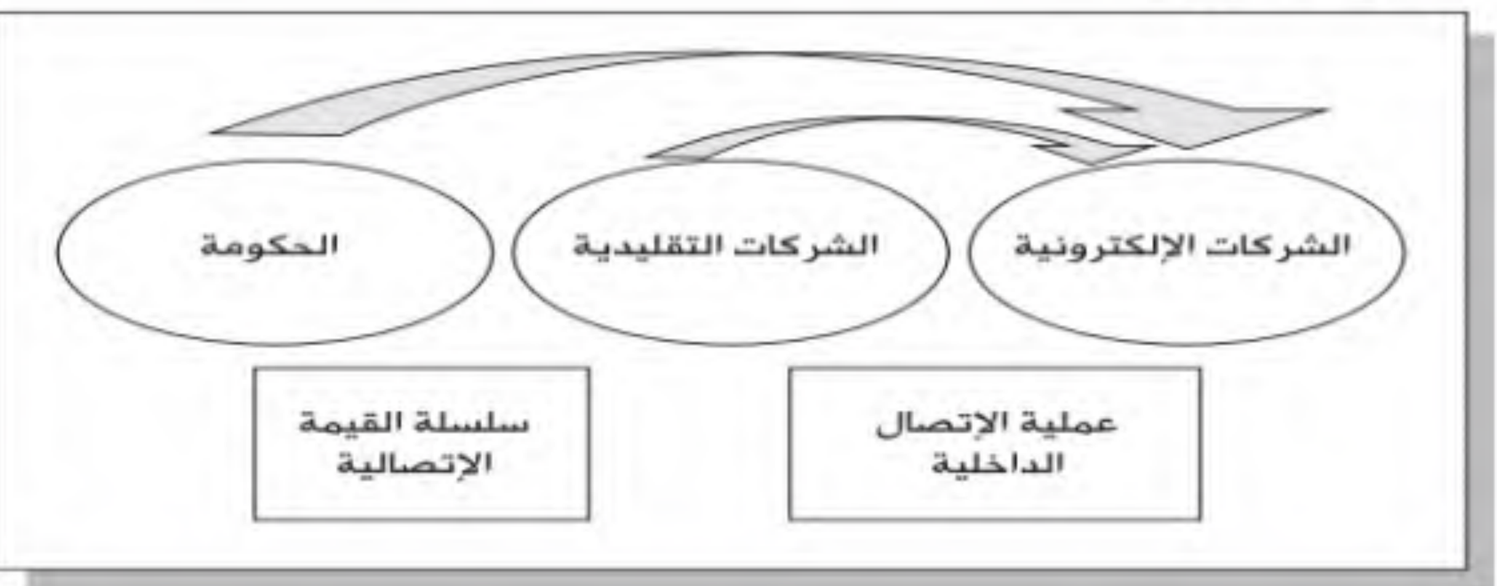
لقد كتب الكثير حول زوال أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية، مثل (التحليل السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتكنولوجي) وتحليل البيئة الخارجية وتحليل الصناعة ومثال على ذلك تحليل مايكل بورتر للعوامل الخمسة، قيمة سلسلة التحليل والاستراتيجيات العامة مثل تمييز وتحقيق أدنى تكلفة للمواقف، والمهارات الأساسية. والحقيقة هي أن هذه الأدوات والتقنيات لا تزال صالحة للاستخدام في بيئات العمل غير المؤكدة للغاية مثل الانترنت. وفي الواقع توفر هذه الأدوات أطرا التحليل استراتيجية العمل في بيئات تنافسية (انظر أيضا الفصل 12) ويمكن استخلاص أن شركات الاستشارات الاستراتيجية التقليدية مثل ماكينزي ومجموعة بوسطن الاستشارية، ستستمر في تقديم القيمة والازدهار في عصر الانترنت.[1]

الشكل 2.16 هيكل سوق الإستشارات الإلكترونية



الحركة السريعة لإنترنت (.COM) وما ينقصها الخبرات الإدارية العامة والمستشار الأول والمدراء غير التنفيذيون يعوضون هذا النقص عن طريق بناء موقع إلكتروني ومنصة تكنولوجيا المعلومات غالباً ما يتم بالإستعانة بمصادر خارجية من مستشارين وموردين .

وعمليات الأعمال غالباً ما تستعين في مصادر خارجية في العمليات التشاركية التعاونية الخاصة في دوت . كوم أخري .



إستشارات الإعمال الإلكترونية.
- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- المالية والإدارية.
- أتمتة المبيعات .
- التسويق وإدارة علاقات العملاء.
- المشتريات .
- التطوير المؤسسي .
- الموارد البشرية الالكترونية.
- البحث والتطوير .

إستشارات الإعمال الإلكترونية.
- الإستراتيجية.
- إتجاه التحليل الداخلي.
- المزيج التوزيعي.
- إدارة سلسلة التوزيع
- منصة تكنولوجيا المعلومات .
- تكامل تخطيط الموارد المؤسسي.
- الإندماج والاستحواذ .
- التحالف والشراكة .

ولا يخفى أيضا ضرورة تقييم المقاصد الاستراتيجية بشكل كبير وفي كثير من الأحيان في هذه البيئة الجديدة. ولم يعد يطبق التخطيط التقليدي لـ 5-3 أعوام حيث يجب أن تكون المنظمات مستعدة لتغيير الاتجاه فورا في مواجهة التطورات الجديدة في بيئة الأعمال التجارية. كما ويجب أن تؤخذ مسألة المنافسين الجدد المحتملين محمل الجد، اضافة الى دراسة السوق بشكل أوسع. ويتطلب تحليل القدرات الجوهرية للمنافسة في السوق أهمية متزايدة اكثر فأكثر قيمة المنظمة على أساس رأس المال الفكري. ويجد بعض المنافسين الجدد محددات منخفضة نسبيا تعترض دخول السوق إذا ما كان لديهم المعرفة والمهارات الحرجة والتي تتطلبها بيئة تجارية جديدة. مثال على المنافسة الجديدة هو دخول البريطانية للاتصالات في الاستشارات وادارة خدمات الأعمال (الاستعانة بمصادر خارجية وخدمات جديدة) الإطار 1.16.

إن تحليل المنتجات والخدمات هو بديل أكثر تحديا في بيئة الانترنت بسبب الاعتماد على التكنولوجيا ونظم تكنولوجيا المعلومات. أما التطور السريع فيعني أن التكنولوجيا الحالية قد تكون عفا عليها الزمن في وقت أقرب بكثير مما كان متوقعا. ونتيجة لذلك، فان الاستشارات الجيدة تتطلب معرفة ممتازة في الاتجاهات التكنولوجية، والمنتجات والبنية التحتية ودعم الأعمال التجارية على حد سواء.

كما ان الانترنت، تفرض بالتأكيد تحديات كبيرة للمستشارين والخبراء الاستشاريين لتحليل الخدمات الجديدة ونماذج الأعمال. وهذه هي المعضلة المعروفة في طلب العملاء والشركاء التجاريين المحتملين لمنتج أو خدمة جديدة لم يروها قط من قبل، والمثال الكلاسيكي الخاص بتقديم الاستشارات لاريكسون، كبرى المنظمات في العام 1980 في وقت مبكر هو الهواتف المحمولة، والتي كانت أوزانها في ذلك الوقت تبلغ كيلوغرام واحد، وكان عمر البطارية بضع ساعات، والتي كان من المرجح أن تكون ذات أهمية شاملة لسوق المنتجات في المستقبل.

وعلى الرغم من صعوبة التنبؤ بالمستقبل، فان الأدوات التقنية التقليدية لتسويق المستشارين – مجموعات التركيز، نماذج المنتجات والخدمات، وعمليات بناء السيناريو – لا تزال مفيدة لتقييم أسواق المنتجات والخدمات الجديدة.

نماذج الأعمال الجديدة

في الاستجابة لنماذج تجارية جديدة، هناك مجالات أوسع تشير الى الاستفادة من الخبرات الموجودة من المناقشة الحالية. كل ما يسمى بـ"نماذج جديدة في السوق" والتي تم ربطها مع الانترنت في الحقيقة تملك ما يعادلها في العالم خارج الشبكة (انظر الإطار 2.16).

الجديد هنا هو تطبيق هذه النماذج في بيئات عمل جديدة، كما يوفر الترابط العالمي للانترنت نمو سريعا جدا وتطويرا للأعمال في قطاعات جديدة. ويعتبر السيناريو الذي يشكل كابوسا للعديد من كبار المديرين التنفيذيين هو دخول شخص ما للسوق الخاص به مع نموذج عمل مختلف وتغيير الديناميكيات المالية في السوق بين عشية وضحاها. مثال على ذلك هو تقديم محتوى عالي القيمة مجانا على موقع على الانترنت والذي يولد عائدات من مصدر اخر، مثل معاملات التجارة الالكترونية والاعلانات.

الإطار 1.16 دخول البريطانية للاتصالات أسواق جديدة

وضعت الضوابط والمنافسة الدولية في مجال صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية ضغطا متزايدا بالاتجاه الهبوطي على أسعار خدمات الصوت والبيانات، وقد أدى البحث سابقا عن مصادر جديدة للدخل من قبل شركات اتصالات سلكية ولاسلكية مملوكة للدولة، مثل شركة الاتصالات البريطانية (BT)، والتي أوجدت مداخل جديدة في عدد من قطاعات السوق. برينيتش تيليكوم، على سبيل المثال، تقوم بتطبيق بعض صلاحياتها الأساسية في مجال الأعمال التجارية ذات الادارة الخدماتية، كما يتم استخدام ما تم تعلمه في "تمكين الاعمال الالكترونية" في الاستشارات الادارية.

الخدمات التجارية التي تم ادارتها

في منتصف التسعينات، قام عدد قليل من موظفي اي بي ام أو اكسنتشر باعتبار ادارة BT منافس جديد ومحتمل للشركات التي دخلت في سوق خدمات الأعمال التجارية. ان ادارة الشبكات الحاسوبية المعقدة وارتفاع توافر الشبكة والأمن القوي والخبرة في البرمجيات هي الكفاءات الأساسية في هذا القطاع. في الحقيقة هذه هي الخبرة الأساسية لـ BT، والتي دخلت السوق من خلال تقديم الخدمات التجارية على شبكة الانترنت، وادارة سلسلة التوريد والعلاقات مع العملاء والادارة وما الى ذلك من خدمات تقنية المعلومات. ان الجلوس كما العنكبوت في الاقتصاد الشبكي أمر عظيم حيث يعمل BT جاهدا للاستفادة من هذا الموقف.

الخدمات الاستشارية

BT هي منظمة كبيرة تضم أكثر من 100000 موظف يعملون بهدف مواجهة تحديات البيئة الجديدة التي اضطرت الى تعديل استراتيجياتها وتنفيذ تغييرات جذرية، اضافة الى الانتقال بسرعة نحو المستوى الاستراتيجي. وقد أدت الحاجة الى خفض التكاليف الى الحصول على 4000 من موظيفها للعمل من المنزل، وتعلم جزء كبير من الموظفين كيفية تشغيل القوى العاملة والتجوال. وللقيام بذلك قامت BT باستخدام التكنولوجيا على نطاق واسع وتحويل ما تعلمته في خدمة الاستشارات الادارية المتزايدة، ومساعدة المنظمات لتسخير وتنفيذ التغيير التنظيمي.

موقع على شبكة الانترنت BT.com يوفر قائمة واسعة من الدراسات من خلال العمل من المنزل، وتنفيذ الاستشارات العامة الخاصة بتكنولوجيا الاتصالات والأعمال التجارية.

المصدر (www.BT.com 2 مارس 2001)

ينبغي أن يكون أحد الاجراءات الأولى في الاستشارات التجارية الإلكترونية توفر استراتيجية لمعالجة مسألة احتمال ظهور نماذج تجارية جديدة. والسؤال الأساسي الذي يجب الاجابة عليه هو تحديد أي جزء من بيئة الأعمال التجارية للمنظمة والأسواق يمكن أن تكون رقمية، ما يعني انه يمكن نقل أي جزء منها أو تخزينها على جهاز الكمبيوتر. ولنأخذ على سبيل المثال مبيعات التجزئة من البنزين، والتي من الواضح، أنه لا يمكن فيها نقل المنتج الفعلي الى الكمبيوتر، بينما تتوفر خدمة توفير البنزين، وبقيمة كبيرة من المعلومات عند أقرب محطة بنزين، والسبيل الأكثر ملاءمة لها من الوضع الحالي للسيارة، والسعر الحالي للبنزين. ان خدمات الانترنت عبر الهاتف النقال في التنمية ومعالجة هذه المسائل على

وجه الدقة، وبالتالي توفر امكانية الدخول في سلسلة القيمة المضافة لتجارة التجزئة للبنزين لضمان عدم تهميش تجار التجزئة الحالي للبنزين مع تجار جدد، وقيمة للخروج من سلسلة القيمة، وتحقق شركات النفط الكبرى في كيفية هذه التكنولوجيا الجديدة والتي من المحتمل أن تؤثر على أعمالهم، وما ينبغي أن يكون ردهم الاستراتيجي. وقد أخذ التحليل خطوة أخرى، بأخذ مصنعي السيارات الشاحنة موقف قيادي باعتبار السائق من المرجح أن يكون في السيارة أو الشاحنة عندما تتطلب معلومات عن أقرب محطة بنزين. وبالتالي، فان المصنعين ولتحقيق نوع من التواصل في السيارة والخدمات التي يمكن أن تقدم، وضعوا بالتالي قيمة من سلسلة القيمة الخاصة بالبنزين في سوق التجزئة.

وكما يقترح هذا المثال، فلا يزال هناك سلسلة قيم تقليدية معنية، بمختلف الأطراف الفاعلة والمعتمدة على قوتها التجارية التفاوضية. ان الحواجز التي تحول دون الدخول في هذه الأسواق، وبناء امكانات تحويل التكاليف، والكفاءات اللازمة للتنافس، وتحديد قيمة للمستخدم هي أسئلة استراتيجية تقليدية تحتاج الى معالجة أيضا في بيئة الأعمال التجارية على الانترنت.

الإطار 2.16 نماذج التسعير

1	5
2	6
3	7
4	

عروض أخرى / توقيت / حجم / الخ

المشتري / البائع

في نماذج تجارية مختلفة، فإن تحديد الأسعاريتم بطرق مختلفة. وفي "الإقتصاد التقليدي"، هناك أمثلة على جميع الأساليب ممثلة في الشكل. إن تجار التجزئة التقليدية تقدم عادة سعر ثابت (المربع 1)، على الرغم من أن البعض أيضا يستخدم أسعار الوحدات (على سبيل المثال "5 لسعر 4") (الإطار 2.16)، وعادة ما تكون مبيعات البيت في الإطار 3، جنبا الى جنب مع مبيعات المستهلك الى المستهلك والعديد من القطاع الخاص("عروض في منطقة" او العروض التي تتجاوز").وبما ان السعر الإرشادي يصبح للمؤسسة الأقل، وأكثر من دعوة الى المساومة،والسعر المظلل في المربع 4، كما هو في السوق الكلاسيكي. ويستخدم المربع 4 لمنح العقود المعقدة، حيث يمكن استكشاف خيارات التسعير حول مواصفات مفصلة ومختلفة، في محاولة لإنشاء اكبر عندما يكون هناك مجال لخلق القيمة الإجمالية. ويستخدم الإطار 5 لتقديم عطاءات شراء مختومة، على سبيل المثال، والإطار 6 يستخدم في المزادات التقليدية، حيث يقدم المشتري السعر الذي يتوقف على ما تقدم من قبل مشترين آخرين. إن العروض الكثيرة من الشركات الإستشارية لخريجي الماجستير في إدارة الأعمال (حيث الراتب او المكافأة المعروضة ينخفض مع كل يوم تأخير في الموافقة على العرض) وسيكون مناسبا ايضا في هذا المربع.وأخيرا يستخدم أحيانا في مربع 7 دعوات لتقديم عطاءات تجارية او اكثر بساطة لحالة المتسوق الميؤوس منه (انا ابحث حاليا لحوالي 30 دولار).

إن نماذج الأعمال التجارية الإلكترونية في كثير من الأحيان تعزز استخدام وادارة البيانات بشكل أسرع للتحرك نحو مزيد من قيادة المشتري وتفاعله بآليات التسعير. إن "المزاد العكسي" الذي حظي بترحيب باعتباره ابتكار الإنترنت الرئيسي، هو مجرد مثال آخر على مربع (5) "لبيع التجزئة الإلكتروني" مثل priceline.com. إنها ليست سوى عكس ما يريد ويحدد المشتري، من مواصفة وسعر، ولكن اوجه الشبه المباشرة في بعض وسائل الإعلام التقليدية مثل "إعلانات مصنفة". إن اثر التحول العام "من أسفل ومن اليمين" هو تعزيز التسعير ليكون اكثر تميزا، والقائم على أساس القيمة. ويتوقع البعض ان يؤدي هذا الى التقاط المزيد من القيمة الفعالة على منحنى الطلب، ويرى آخرون انها ببساطة وسيلة لزيادة قوة المشتري وهناك قضيتان حرجتان هما شفافية الأسعار المختلفة لمختلف المشترين، ومدى الحاجة لتبرير الخلافات للإصدارات المختلفة للمنتج.

المصدر: ماركوس الكسندر، كلية إدارة اشريدج. Source: Marcus Alexander. Ashridge Management College

تكامل سلسلة القيمة

إن واحدا من أكبر مصادر التأثير على العمل هو القدرة على دمج سلسلة القيمة. إن سبل الاتصال والانترنت العالمية هو الانفتاح الموحد والفعال من حيث تكلفة قنوات الاتصال العالمية خارج الشركة. كما أن لمجالات النمو العالية في التجارة الالكترونية والاستشارات سلسلة لامدادات التكامل والعمل التعاوني، والتي تؤدي للاستعانة بمصادر خارجية حيث الفرص المتاحة في مجالات جديدة للعملية التجارية.

ان مسألة تمديد سلسلة التوريد في المقام الأول مسألة اتاحة وتوفير المعلومات عن تحركات المنتجات، وتوقعات الطلب والتسليم فقط في الوقت المناسب. ومن الأمثلة على ذلك تدفق سلس للمعلومات عندما يتم شراء علبة مشروبات من السوبرماركت، ابتداء بالمعلب الى المصنع الى المورد ومزودي علب المشروبات هم الروابط لمصنعي العلب وموردي المكونات ومقدمي خدمات النقل. والهدف لكل شريك هو تدفق المنتج لديها بنفس المعلومات وفي نفس الوقت. ان الهدف توفير المعلومة المتعلقة بالمنتج الى جميع الأطراف بنفس الوقت وبالتالي انتاجية أسرع وانخفاض في الانتاجية المادية في سلسلة التوريد، وزيادة معدل دوران الموجودات وتخفيض متطلبات رأس المال العامل، في الحد من "المخزون القديم من البضائع التي تسير بخطى بطيئة. وهو عملية معقدة، تنطوي على العديد من أنظمة تكنولوجيا المعلومات، ومنصات برمجيات الاتصالات. وتقوم بعض الشركات أو ينبغي عليها القيام ببروتوكولات الاتصالات ولدى عدد قليل منها،أو ينبغي، الخبرة في تصميم وتنفيذ مثل هذه الأنظمة، وبالتالي هناك مجال واسع لكبير الخبراء الاستشاريين الالكتروني لتقديم خدمات التكامل والمشورة. المهارات المحددة التي تقدر قيمتها من قبل عملاء هي:

- التكامل بين تخطيط موارد المؤسسات (تخطيط موارد المؤسسات والنظم).
- شراء الخبرة.
- عقود المفاوضات واتفاقات مستوى الخدمة (مستوى الخدمة).
- الخبرة اللوجستية.

- الربط بين نظم الدفع عن طريق البنوك ومقدمي خدمات الدفع.

إن التطبيق المحدود جدا لتكامل سلسلة القيمة هو تطوير سلسلة من أماكن سوق الانترنت والتبادلات. حيث تعتبر هذه الأماكن وسيطا في الأسواق الرأسية أو الأفقية، مما يسهل التجارة بين المشترين والبائعين. والمقارنة التاريخية هي ساحة السوق، حيث يتم بيع المنتجات المحلية والمقايضة. والملحقات المنطقية لذلك هي أسواق لتداول الأسهم والمنتجات المالية، مثل العملات الأجنبية والحكومية وسندات الشركات، وأسواق السلع كتبادل السلع في شيكاغو والتي هي منتجات تجارية مثل القهوة، وعصير البرتقال ومنتجات اللحوم.

اما تشغيل أو فتح الأسواق بالنسبة للمنتجات الصناعية مثل الكيماويات والبلاستيك والمواد فأجبرت المكاتب والشركات الهندسية، على معرفة كيفية التفاعل والتبادل التجاري مع عملائها ومورديها في طرق جديدة ومختلفة. في وقت كتابة هذا التقرير توفر لدى عدد قليل من المنظمات الخبرة والمعرفة اللازمة للتعامل مع ديناميكات جديدة للسوق على الانترنت. أما جدار الحماية للاستشارات بشأن استراتيجية خاصة مهمة، كما هو تقديم الاسشارة والعمل عند التنفيذ من خلال نظام داخلي لتكنولوجيا المعلومات، بهدف الوصول الى السوق. إن العواقب المحتملة للتنظيم الداخلي سواء في المبيعات أو في قسم المشتريات كبيرة وينبىء لأن يشكل دعم ادارة التغيير جزءا لتنفيذ طرق جديدة لتشغيل العمليات التجارية الداخلية.

إن قيمة سلسلة الاتصال مستقرة نسبيا في بعض القطاعات الصناعية، مثل صناعة السيارات حيث الاتصالات الثابتة من خلال التبادل الالكتروني للبيانات (EDI) منذ 1970. والفرق بين التبادل الالكتروني للبيانات، وشبكة الانترنت كمنصة هو أن الانترنت مفتوح على عكس اتصالات التبادل الالكتروني للبيانات والمخصص بين الطرفين.

إن إحدى فوائد التبادل الالكتروني للبيانات هو أن يعمل الطرفان على معيار موحد للبيانات، وبالتالي التكامل مع نظم تخطيط موارد المؤسسات الخاصة بهم بشكل واضح ومباشر نسبيا. ان لغة اتش تي ام ال (HTML) المستخدمة على شبكة الانترنت ليست مناسبة تماما للتكامل مع نظم تخطيط موارد للمؤسسات (ERP)، نظرا لأنه هو وصف يستند الى نص واجهة المستخدم مع توجيهات لقاعدة بيانات، وليس وصفا للمحتوى. لغات جديدة مثل اكس ام ال (XML)(لغة الترميز الممتدة)،Biz Talk، وما الى ذلك فهناك حاجة لدمج الاتصالات القائمة على الانترنت مع العديد من الأنظمة والمستخدمين. جهة ما تستخدم علامات مبادىء لوصف نوع من البيانات يحتوي على المعلومات. وفي العديد من القطاعات الصناعية، مثل الخدمات المالية، والمواد الكيميائية وصناعة أشباه الموصلات، والمناقشات الجارية حاليا لتحديد معايير الصناعة لوصف الأوصاف المستخدمة، والبيانات ونتيجة لذلك، تقديم الاستشارات والمطلوبة من أجل العديد من المنظمات المتوسطة الحجم والصغيرة لمتابعة التطورات في قطاعاتها.

إن التطورات في مجال تكنولوجيا الانترنت عبر الهاتف النقال هي منطقة جديدة نسبيا للاتصال بين العملاء والمنظمات مع توقع استمرار النمو في استخدام الأجهزة المحمولة والاستثمارات في التكنولوجيا

رفيعة وعريضة النطاق الترددي للشبكة اللاسلكية، وشركات تقوم بتطوير المنتجات والخدمات التي تلبي مجموعة جديدة من الاحتياجات مرة أخرى، والتكنولوجيا التي تقود التطورات التجارية.

إن تقديم الاستشارة في سوق الانترنت عبر الهاتف النقال هو التحدي. وهي تتمحور حول الاحتياجات والفوائد التي تقدم من المنتجات والخدمات غير الموجودة حتى الان. الجانب الأكثر صعوبة هو أن نفهم من هو الذي سيكسب اموال نت هذه المنتجات والخدمات وكيف. انها مهمة استشارية كلاسيكية، وذلك باستخدام بناء السيناريو، والتعلم من الأسواق الأخرى المماثلة، واختبار العميل لمفاهيم وأفكار جديدة للتنبؤ الحق في المنتجات واستراتيجية التسويق.

وستكون هناك حاجة لكمية كبيرة من الاستشارة التقنية للجمع بين التكنولوجيات المختلفة التي تربط شبكة الانترنت مع مقدمي المحتوى ومشغلي شبكة الهواتف النقالة، وأنظمة الفوترة ومصنعي الهواتف والمستخدمين النهائيين، في نهاية المطاف على نطاق عالمي.

عمليات الدمج والاستحواذ والتحالفات

إن تكامل سلسلة القيمة وزيادة تدفق المعلومات تطرح امكانية الاندماج الى الأمام والخلف في العمليات والأنشطة ذات القيمة المضافة. ان تقديم المشورة للشركات عن الاثار الاستراتيجية لعمليات الدمج والشراء المحتملة هي فرصة هامة للاستشارات. هذه الطريق كانت جذابة للغاية حتى أوائل عام 2000 كما بلغت قيمة أسهم dot.com حدا عاليا، ومن هنا كانت هناك فرص لشراء شركات ودفع قيمة الأسهم.

ومثال على ذلك هو استحواذ أمريكا أون لاين(AOL) على تايم/ وارنر في العام 2000. وكان لتايم وارنر وجود مادي كبير للغاية وأصول تقليدية مقارنة مع أمريكا أون لاين، ومن ناحية أخرى، كونها من ضمن dot.com فأن امريكا أون لاين، كان لها قيم أسهم عالية على درجات قيمية عالية ولكن وبالمقارنة كانت تملك أسهم صغيرة جدا من حيث قيمة التداول. وفي نهاية المطاف، تم خلق قيمة لعمليات الاندماج والاستحواذ يعتمد على الاندماج الناجح للمنظمات. وتقوم أمريكا أون لاين، بوصفها جزءا من منظمات dot.com بسرعة حركتها ومرونتها، بدمج مؤسسة كبيرة وانشاء شركات مختلفة، تابعها المعلقون في أعقاب العملية باهتمام كبير. ان شركات الاستشارات التي تسعى الى الانخراط في هذا النوع من المعاملات تحتاج خبرة واسعة في كل من ثقافةdot.com والثقافة التقليدية للمؤسسات الكبرى.

وغالبا ما تكون عمليات الدمج والاستحواذ مدفوعة من قبل فوائد الهندسة المالية اضافة الى منطق السوق. منذ تواجد dots.com ندر وجود ورقة توازن كبير لتقديم التسهيل أمام الديون، بينما ينطوي نشاط الشركات في كثير من الأحيان على التحالفات والشراكات بدلا من عمليات الاندماج والاستحواذ بهدف سرعة التنمية والحاجة الى تحويل اتجاه جعل بسرعة التحالفات والشراكات وسائل مناسبة لاكتساب المهارات والتكنولوجيا أو الوصول الى العملاء، وبدلا من الحصول على منظمة أخرى تماما. وكثيرا ما تستخدم الاستشارات الاستراتيجية الالكترونية للمساعدة في العثور على شركاء وساطة في المفاوضات.

امكانية الاستعانة بمصادر خارجية

تطرح قيمة سلسلة التكامل والتحالفات والشراكات أسئلة حول أي من أجزاء المنظمة هي الأصول الأساسية والمطلقة مما يمكنها من الاستعانة بمصادر خارجية كوسيلة فعالة للبقاء على المنافسة (انظر أيضا البند 7.22).

تقليديا، تم الاستعانة بمصادر خارجية مشتركة لتكنولوجيا المعلومات و من المرجح أن يستمر هذا الاتجاه مع زيادة استخدام حلول مزود خدمة التطبيقات ASP solutions ومع ذلك، هناك تجارب قليلة لا تسمح بربط واسع في كل المجالات داخل أي منظمة والتي لا تسمح بالاستعانة بمصادر خارجية. أمثلة على هذه المناطق المحتملة هي:

- **المشتريات الالكترونية:** الاستعانة بمصادر خارجية، في عمليات الشراء الكامل عبر الوسيط، والمشتريات وبخاصة المدخلات غير ذات الصلة بالانتاج.
- **ادارة الموارد البشرية الالكترونية:** الاستعانة بمصادر خارجية لجميع العمليات الادارية المتعلقة بشؤون الموظفين مثل الرواتب والفوائد والمصاريف والمعلومات والمشورة والتدريب عبر الانترنت. التجارب الأولية تشير الى امكانية تحقيق وفورات كبيرة.
- **البحث والتطوير الالكتروني:** المنظمات المتخصصة المتاحة لاجراء البحوث والتطوير، يتم تأسيس هذه الممارسة في مجال تطوير البرمجيات ولكن في نطاق وزيادة كبيرة في صناعات المواد الصيدلانية والتكنولوجيا والطب.
- **المالية الالكترونية:** المحاسبة وتكنولوجيا المعلومات تعتبر تجهيزات وتطبيقات ثقيلة، وهناك اتجاه للاستعانة بمصادر خارجية ذات قيمة منخفضة في الأعمال الادارية وتجهيز البيانات. عدد قليل من المنظمات تدعي بأن وظيفتها في التمويل هو نشاط أساسي. ان مسألة واحدة تعوق الاستعانة بمصادر خارجية وظيفية وهو قلقها حول الأمن والسرية، ولكن ليس هناك شك في أنه سيكون هناك المزيد من التطورات في هذا المجال خلال السنوات القادمة.
- **المبيعات الالكترونية:** يتم التعاقد في المبيعات من خلال وكلاء المبيعات والموزعين. وتستخدم صناعة الأدوية هذا النهج على وجه الخصوص في بعض منتجاتها عامة. أما الاتصالات عبر شبكة الانترنت فتعرض امكانيات جديدة لزيادة حجم المبيعات من خلال الجمع بين أنشطة المنتجات والخدمات من العديد من الموردين في قطاع من السوق أو المنطقة الجغرافية. ويمكن للوسيط التقليدي أن يقوم بتجميع وبيع المنتجات عن طريق القوات الالكترونية.
- **الانتاج الالكتروني:** السعي لزيادة حجم العمل والتركيز يدفع بالمنظمات الى الاستعانة بمصادر خارجية لانتاج قطع الغيار والنظم الفرعية. الصناعة التي يستشهد بها في هذا الصدد هي صناعة السيارات، التي تعتمد اعتمادا كبيرا على الأعمال شبه المصنعة كما تتعامل وفي جزء كبير من أعمالها بهدف تطوير المنتج والشركة والتسويق وتجميع المنتج النهائي في استجابة لأوامر العملاء والتجار. والجانب الحاسم المتصل بالانترنت هو ترابط نظم تبادل البيانات والمعلومات بطريقة تتسم بالكفاءة والفعالية من حيث التكلفة. ويشير مركز مشتريات السيارات الكبيرة Covisint الى أن واحدة من وظائفها ذات القيمة المضافة هو خلق أرضية مشتركة لتبادل البيانات والمعلومات عن المنتجات الحالية والمستقبلية بين عدد كبير من الموردين والمصنعين. والجانب الحساس هو بالطبع المعلومات التجارية التي عقدتها covisint والتي سيكون لها معلومات مفصلة عن تدفق

المواد والتوقعات بالنسبة لجزء كبير من صناعة السيارات في العالم.

إن الإستعانة بمصادر خارجية للأنشطة التقليدية على النطاق المشار اليه أعلاه ليس تحديا صغيرا. فهو يتطلب اعادة نظر أساسية للكيفية التي ستتم بها ادارة المنظمات وقيادتها في المستقبل. العلاقات بين أرباب العمل والموظفين والشركاء أصبحت أقل وضوحا بالنسبة لكثير من المنظمات، وهذا مجال لم يتم الخوض فيه من قبل.

وباختصار فان التطور السريع للانترنت يخلق تغييرات كبيرة في سلاسل القيمة في قطاع الأعمال وفي طريقة التفاعل مع العملاء والشركاء. عدد قليل من المنظمات لديها الخبرة لوضع استراتيجية للتصدي للتطورات ودور الشركات الاستشارية هو نقل التعلم من المنظمات الأخرى، وكذلك تطبيق صارم للعمليات في تحدي الممارسات القائمة وتقييم البدائل.

3.16 الشركات التقليدية و الشركات الإلكترونية: العمليات الداخلية

مع ظهور الانترنت، فتحت عدد من الادارات في العمليات الداخلية للمنظمات وظهرت بعض الفرص المذكورة أعلاه، مثل الشراء عبر الانترنت والأسواق والتي تؤثر في المنظمة الداخلية بطرق أساسية يعكس الاتجاه نحو الخارج بعد أن تصبح وجهة النظر أكثر وضوحا من طرق عمل المنظمة الداخلية. قد يكون هذا المورد ادارة المخزون الاستراتيجي من السلع الى الداخل من قبل الذين يمكنهم الحصول على بيانات الانتاج التخطيطية، أو أنه يمكن أن يكون عملاء لديهم امكانية لقدرة انتاج الكتب التي تتناسب مع الجدولة الخاصة بهم والتي تصف المقاطع التالية بعض الاتجاهات الفنية في أجزاء مختلفة من سلسلة القيمة حيث الاستشارات مطلوبة في الأعمال التجارية الالكترونية.

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

البنية التحتية هي الأساس الواضح والتقليدي لاستشارات تقنية المعلومات (انظر الفصل 13). ويعتبر تطبيق تخزين البيانات Data Warehousing من اهم التطبيقات والتي تجمع البيانات من عدة مصادر واتاحتها للتنظيم الداخلي للشركات، وكذلك بالنسبة للشركاء الخارجيين والمختارين، أو الموردين أو العملاء. تخزين البيانات واحد من وسائل التغلب على عدم التوافق بين منصات الحوسبة، وحزم البرامج، لكنه يسمح أيضا بتمكين الجداول المتقاطعة وتجميع مجموعات من البيانات المختلفة.

إن وجود عيب واحد وهو عدم تحديث مستودع البيانات في الوقت الحقيقي وبالتالي يؤثر على فهم العملية التجارية، وهو أمر بالغ الأهمية اذا أريد بالنظام أن يكون ذا فائدة. والمثال الكلاسيكي هو أحد البنوك الاقليمية في ألمانيا التي كانت في وقت مبكر من موفري الخدمات المصرفية عبر الانترنت. وقد تم تصميم موقع ويب للعملاء وتم تسجيل الدخول بمعدل مثير للاعجاب ونظرت في موقع جيد للغاية. ومع ذلك، بعد أشهر قليلة بدأ الزبائن بالشكوى من أن هذا النظام غير دقيق. واتضح علاقة الموقع الإلكتروني بنظام البنك في المكاتب الخلفية العادية (العمليات) والتي تم تحديثها مرة واحدة كل 24 ساعة خلال الليل. وهذا يعني أنه اذا كان العميل قد أدخل صفقة في الصباح، وعادوا الى الموقع في فترة ما بعد الظهر، لن يجد أن الحسابات قد تم تحديثها لتشمل تلك الصفقة. ان الأمر يبدو بسيطا،

ولكنه لم يقنع الفريق والعملاء باستخدام النظام في كثير من الأحيان وبالتالي اعتبرت وتيرة التجهيز لمدة 24 ساعة كافية. ان توقع سلوك العميل هو واحد من المهارات الأساسية المطلوبة من مستشار الأعمال التجارية الالكترونية.

الشؤون المالية والادارية

تعتبر الشؤون المالية والادارية وظائف تقليدية ثقيلة داخل المنظمات ومع ذلك فان ظهور الانترنت أوجد مطالب جديدة على هذا الجزء من المنظمة. اثنان من هؤلاء:

- الوصول عن بعد الى معلومات مالية عن طريق الانترنت من قبل المديرين التنفيذيين والموظفين خارج المكتب.
- الفرصة للتعاقد الخارجي لتولية وظيفة النظام المالي إلى مقدم الخدمة التطبيقية ASP.

في كلتا الحالتين، فإن واحدة من الجوانب الحاسمة هو الأمن في وصول المعلومة. وتتردد العديد من الشركات في توفير الوصول الى أنظمة الأعمال الحساسة، مثل المعلومات المحاسبية، وذلك بسبب خطر القرصنة أو تدمير البيانات أو زوار غير مرغوب بهم ممن يمتلكون القدرة على الدخول. ويمكن لكبيري الاستشاريين والأفراد ذوي المهارات الحصول على رسوم عالية مقابل الاستشارة المتخصصة في هذه البيئة التقنية المعقدة. وقد تم تغطية المسألة المتعلقة بالاستعانة بمصادر خارجية في وظيفة المحاسبة في المقطع السابق.

أتمتة فريق المبيعات

بدأ استخدام البرامج الالكترونية في ادارة المبيعات، وتم تطويرها في منتصف 1990 وأصبحت الان سوقا ثابتة. ان نشاط الاستشارات في هذا المجال يتمحور حول ادارة موارد المبيعات وتنفيذ نظم فعالة، وكذلك يعتمد على جوانب تكنولوجيا المعلومات. ويعتبر هذا المجال معقد على نحو متزايد بسبب انتشار الأجهزة المستخدمة، من أجهزة الكمبيوتر الشخصية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة الى أجهزة المساعدات الرقمية الشخصية (أجهزة المساعد الرقمي الشخصي) والهواتف المحمولة. ومن المرجح أن تصبح أكثر صعوبة لمواكبة ادخال أجهزة عالية التطور منذ العام 2003 عندما عرض النطاق الترددي Bandwidth لشبكات الجيل الثالث من المحمول والتي أصبحت متاحة. وعليه فإن قوة المبيعات في المستقبل من المرجح أن يزيد الطلب على وصلها بنظم تخطيط موارد المؤسسات والمنظمات ERP systems مع معلومات على اساس الوقت الحقيقي عن الأسعار، وتوافر المخزون والتسليم.

ويتمثل التحدي الرئيسي لادارة المبيعات بظهور التبادل التجاري عبر الانترنت. هذا النوع الجديد من الوساطة يعمل على تغيير العلاقة مع الزبائن. وتتطلب مهارات جديدة من تنظيم المبيعات والتحديات العملية والقيمة المضافة التي تقدمها قوة المبيعات. ويمكن توقع تطور مبيعات المؤسسات في العديد من قطاعات السوق والمضي قدما نحو دور بيع تقديم النصح والمشورة، مع نظم آلية تتعامل مع المعاملات وتقوم بتلقي الأوامر مباشرة عبر الانترنت من نظم تخطيط موارد عملاء المؤسسات ERP systems. ان الخطر الأكبر هو فقدان المنظمة علاقتها الوثيقة بعملائها وتفهمهم في محاولة خفض التكاليف وعمليات الأتمتة، والتي يجب أن تخضع للحماية.

ادارة العلاقة مع الزبائن

وهناك موضوع يرتبط ارتباطا وثيقا بقوة المبيعات والتشغيل الآلي وهو ادارة العلاقات مع العملاء. وقد كشفت دراسة حديثة أن المديرين يعتقدون أن التنمية المستقبلية للانترنت سوف تستفيد معظم منظماتها في تحسين ادارة العلاقات مع العملاء لفترة وجيزة2، وتقوم هذه العملية على التكنولوجيا التي تربط بين جميع المعلومات الداخلية والخارجية وتقديمها بسلاسة الى واجهة العملاء، بغض النظر عن قناة التوصيل، أي عن طريق مركز الاتصال أو موقع الكتروني، والمبيعات الميدانية، وما الى ذلك وهي عملية تتطلب الفهم الجيد للحوسبة وأنظمة البرمجيات، وتصميم قواعد البيانات والعمليات التجارية.

الإطار3.16 اختراق قواعد الصناعة

easyrentacar.com والتي بدأها ستيليوس حاجي ليونو، في مارس 2000 باستخدام تكنولوجيا الانترنت، يقدم تحديات أساسية لنموذج العمل التقليدي لتأجير السيارات. فبدلا من تسعير قائمة ثابتة easyrentacar.com يستخدم نموذج تحميل حيوي لتسعير الطيران. على سبيل المثال اذا كان الحجز مقدما هو سعر منخفض، ابتداء بسعر 9 جنيه يوميا (فبراير 2001) فان الحجز في اليوم التالي في نهاية الأسبوع ترتفع بها الأسعار لتصل الى 27 جنيها استرلينيا ويتغير السعر بتغيير الحجوزات. مقارنة بالأسعار الثابتة والتي تبلغ حوالي 40-30 جنيه استرليني من شركات التأجير التقليدية.

إن جميع الحجوزات تتم عبر الانترنت ويتم الاحتفاظ بالمعاملات الورقية في حدها الأدنى. ولقد تأسس easyflentacar في المطارات الاقليمية في المملكة المتحدة والمدن الأوروبية. ويجب أن تعاد السيارات الى نقطة استئجار واحدة. وتتم عملية التسليم على مسافة أبعد من نقطة استلام السيارة العادية لخفض التكاليف، مما يجعلها أقل ملاءمة.

وتقدم easyrentacar خيارا واحدا هو سيارة مرسيدس من فئة أ. ما يعتبر مقايضة للعميل، ولكن يقلل بدرجة كبيرة من تكلفة صيانة وتشغيلeasyrentacar للسيارة ونظرا لحقيقة قيام ستيليوس بشراء 9000 سيارة من فئة أ (تقريبا 4% من مجموع الانتاج) أكسبه قدرة على المساومة الجيدة في التفاوض بالسعر.

ولتحقيق أقصى قدر من الاستفادة من السيارة لا بد من اعادتها قبل الموعد المتفق عليه وأي تمديد للعودة يكلف (50) جنيها حيث يعتمد التأمين على سجل السائق وتاريخ قيادته في الماضي، فعلى سبيل المثال سائق في منتصف العمر بدون أي نقطة على رخصة القيادة سيكون بتكلفة أقل من شاب في العشرين من عمره مع تذاكر مخالفات للسرعة.

ويستخدم نموذج الأعمال تكنولوجيا على نطاق واسع كما ويفرض قرارات واضحة على المبادلات من قبل العميل مقابل أسعار منخفضة للغاية.

المصدر: 2) www.easyrentacar.com مارس 2001)

والإتجاه هو تقديم تسليم متعدد القنوات للعملاء. ويقوم العميل بالتعامل مع واجهة المنظمة عدة مرات، وغالبا عن طريق قنوات مختلفة. ويتمثل التحدي في التأكد من وحدة البيانات المتاحة وادارة التكاليف حيث أن تكلفة التسليم يمكن أن تتفاوت في نسبة 100: 1 بين الزيارة الميدانية والتفاعل من خلال موقع على الانترنت.

تصنيف العملاء، التسويق ومزيج قنوات التوزيع

في هذا المجال، تتفوق الانترنت في تقديم قيمة جديدة ومبتكرة للمنظمات التي تكسر القاعدة وتعرض أمور مثل تخفيض تكلفة التسليم والعرض التدريجي لأسواق وحصص سوقية محتملة بطريقة دقيقة تعرض فرصا عظيمة. والمثال في خانة 3.16 يوضح هذه النقطة.

الى جانب تحدي صناعات تأجير السيارات التقليدية، يمثل نموذج easyrentacar امكانية تجزئة الأسواق بطرق جديدة.

- من خلال تقديم مستوى مختلف من الخدمات مثل مستودعات بعيدة عن منطقة المطار بدلا من المطارات الرئيسية، وتقديم نوع واحد من السيارات فقط، وتخصيص رسوم الشحن على حدة واعتماد التأمين على أساس سجلات القيادة وغيرها، تقوم easyrentacar بالحد من تكاليف التشغيل الى حد كبير.
- باستخدام حجوزات عبر الانترنت، يتم تخفيض التكاليف الادارية.
- استخدام التسعير الحيوي لتعظيم الاستفادة من المركبات، وامكانية الحجز مبكرا للحصول على أسعار منخفضة للغاية.

ونلاحظ أن النقطتين 2 و3 عمليتان وفعالتان من حيث التكلفة خلال استخدام شبكة الانترنت. عبر الأخذ بعين الاعتبار النقاط الثلاثة، قامت easyrentacar.com بتخصيص فئة تعتمد استئجار السيارات بظروف مالية حساسة، وموفرة للوقت، ومرنة، مما لا تستطيع ايجاده في سوق تأجير السيارات التقليدي.

منظمة الشراء

إن نظم الشراء مهمة، ولكنها في العادة نظم ورقية في المنظمات. ان تكنولوجيا الانترنت على وشك التحول الجذري في هذا الجزء من العملية التجارية, وسيتم شراء موارد غير انتاجية عن طريق الوسطاء أو من خلال الأسواق الجديدة. وستكون عملية صنع القرار بالنسبة للمشتريات داخل المنظمة بدلا من المركزية في قسم المشتريات، وسوف يزداد استخدام التبادلات عبر الانترنت لاجراء عمليات شراء استراتيجية عن طريق المزادات والعطاءات، كما أن الشفافية وتقلب الأسعار ستتطلبان مهارات جديدة وعمليات داخلية لتقديم عمليات شراء فعالة. وان فرص الاستشارات في هذا المجال من الأعمال سيكون وفيرا في السنوات المقبلة.

عمليات ادارة الموارد البشرية عبر الانترنت

إن هذا جزء اخر مهم من الأعمال ولكنه بعيد عن الأنظار في كثير من الأحيان في المنظمات. وهناك

نوعان من الاتجاهات الهامة تؤخذ في اعتبار الاستشارات المهنية.

- عملية ورقية تقليدية توفر فرصا للتشغيل الآلي والتوزيع داخل المنظمة، من خلال الشبكة الداخلية أو شبكة الانترنت.
- التركيز المتزايد على تنظيم قائم على المعرفة يجعل توظيف وتطوير واستبقاء الموظفين الموهوبين أولوية عالية لادارة الموارد البشرية.

وتعتبر النقطة الأولى فرصة تقليدية للأتمتة. أما الثانية فتعبر عن استخدام تقنيات الانترنت لجذب مقدمي طلبات التوظيف وتقديم التدريب على نحو فعال من حيث التكلفة، ونظم لتوفير بيئة مرنة وجذابة للعمل، مثل العمل من المنزل أحيانا والاتصال السهل والفعال عند السفر، الخ.

ومع زيادة سرعة التغيير فان وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون قادرة على المساهمة على المستوى الاستراتيجي، لفهم الكفاءات الجديدة المطلوبة للتنظيم وللوفاء بهذه المتطلبات.

تطوير المنظمة

أثر التنمية في هذا المجال لم تصبح واضحة في معظم المنظمات. تنشأ أشكال جديدة من التصميم التنظيمي وكذلك علاقات جديدة بين الموظفين والمقاولين والشركاء والعملاء، يجري حاليا فيها مناقشة أساليب القيادة والأدوار الجديدة. زيادة استخدام دعم التشاور والمشورة من المرجح تعامل كبار المسؤولين التنفيذيين مع هذه القضايا.

4.16 منظمات دوت. كوم

وبالمقارنة مع منظماتBricks & mortar، تتسم dot.com عموما بسرعة عالية للتطوير، وموارد تنظيمية أقل، ومزيد من الانفتاح على الاستعانة بمصادر خارجية في أجزاء كثيرة من العمليات التجارية.، كما أن لديها احتياجات اضافية، مثل التمويل الأولي، والذي ليس ضروريا في العادة من قبل منظمات clicks & mortars. فما هو مماثل هو الحاجة للاتصالات في تخطيط موارد المؤسسات الخدماتية (B2B)، والتميز في تصميم المواقع والمقترحات في المؤسسات التجارية B2C.

التمويل

تلتمس العديد من شركات dot.com الاستشارات فيما يتعلق بوضع خطة عمل ورفع مستوى التمويل. وتقدم العديد من الخدمات الاستشارية هذا النوع من الخدمات، بما في ذلك أنواع مختلفة من الحاضنات والمعجلات. حيث تعمل على مساعدة أصحاب المشاريع الذين لديهم فكرة جيدة. ولكنها تفتقر الى الموظفين و/ أو الخبرة اللازمة لادارة الأعمال من خلال مراحل ما قبل العمليات . وتقدم الحاضنات عادة شبكة من الاتصالات ومصادر التمويل، بالاضافة الى خبرة في بناء المواقع على شبكة الانترنت. ويتم أحيانا تنفيذ العمل بناء على أساس "عدم النجاح" أو الربح" في الأساس، ودفع رأس المال أو الأسهم (انظر البند 4.30) ويمكن أن يكون في بعض الأحيان عن طريق التفاوض.

الإطار 4.16 قصة ThomasCook.com

عندما أطلقت شركة توماس كوك وهي شركة سفر ومقرها في المملكة المتحدة، موقعها على الانترنت للحجز والسفر. thomascook com في العام 1999 أوصلت رسالتان قويتان الى سوق السفر ومنافسيها. فاختارت أولا اقامة dot.com كشركة منفصلة عن شركة التجزئة ومركز الاتصال القائم على نماذج البيع المباشر، والثاني استخدامها لعلامتها التجارية المعروفة ذات القيمة العالية لرجال الأعمال على الانترنت. وهذا يتناقض مع معظم منافسيها الجدد أو الرواد والمدعومة ماليا من قبل شركات السفر القائمة، ذات تسميات dots.com الجديدة.

وكان قرار استخدام العلامة التجارية المعروفة لتوماس كوك مفيد كما أن thomascook.com اوجد اعتراف من الزوار أقوى من مواقع شبكة الانترنت والسفر والدرجات.ان موقع .thomascook com يقدم أكثر من 2 مليون حزمة للعطلات، وثروة من المعلومات والتقارير الخاصة بالوجهة، بالاضافة الى انها تعتبر محرك قوي للغاية لحجز الطيران فقط.

وكان أحد الدروس المستفادة وفي وقت مبكر من قبل فريق dot.com كيفية تصميم موقع من شأنه توفير تجربة عودة مختلفة للزائر، اعتمادا على الغرض من الزيارة. وقد وجد الباحثون أنه ولتصميم موقع يجب عليهم تقديم:

- الإلهام – لمساعدتك في الحلم الى حيث تريد أن تذهب.
- المعلومات – كل ما تحتاجه لاتخاذ قرار.
- الصفقة – أسرع طريقة للحصول على ما تريد.

إن تصميم موقع على ثلاثة مسارات مختلفة مع روابط واضحة الى أجزاء أخرى من الموقع هو عملية معقدة ومفتاح المهارة هو أن تكون قادرا على رؤية الموقع من وجهة نظر "العملاء".

وكان قرار انشاء dot.com كشركة منفصلة حاسمh لتنميتها. توماس كوك هي شركة كبيرة نسبيا تؤدي نفس نوع العمل منذ 150 سنة. ولجعل الأعمال التجارية ناجحة dot.com كان عليهم التحرك بسرعة 10 وكسر بعض القواعد الداخلية وخلق ثقافة جديدة مختلفة عن تلك في توماس كوك. وجرت مناقشات كثيرة ومعارك دارت رحاها في الأيام الأولى من التطوير، ولكن التعلم المشترك أخذ مكانا.

الخطوة التالية في التطور كان دمج الأعمال التجارية عبر الانترنت مع متاجر البيع بالتجزئة ومراكز الاتصال في قطاع الأعمال التقليدي. وخلص توماس كوك كالشركات الأخرى المستهدفة للمستهلك B2C خلص الى أنه من الواضح أن تلك الشركات هي اقتراح متعدد القنوات، يهدف الى تفاعل العملاء مع وكالة السفر بطرق مختلفة.

المصدر: المناقشات مع جيمس بيل bill@billjames.com

وغالبا ما يتم استخدام الاستشاريين المستقلين و المديرين غير التنفيذيين من dot.com ليتم التركيز على الخبرة في قطاع سوق محددة، وهي شبكة من الاتصالات والخبرة في بناء المشاريع التجارية. ان العديد من أصحاب المشاريع الناجحة تقوم باستخدام الأموال التي تعهدت بها وخبراتهم عن طريق الاستثمار وتقديم المشورة في المشاريع الريادية الجديدة.

وهناك بالطبع مستشارو تمويل الشركات التقليدية التي تقدم المشورة بشأن عملية جمع الأموال وهيكلية الصفقات، كجزء لا يتجزء من تمويل الشركات وتقديم المشورة القانونية والضريبية. هناك العديد من الشركات التي تتخصص في مفاوضات التمويل والمشورة بشأن هيكل الشركة.

منصة تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية

ان مقدمي الخدمات الاستشارية التقليدية هم لاعبون مهرة في هذا المجال، ومع ذلك فان الكثير من النجاح في استشارات الانترنت يأتي من الفوز بعقود لبناء المواقع على شبكة الانترنت لـ .dot com. وحيث أن dot.com يمكن أن تبدأ مع ورقة نظيفة، فليس هناك ارث لدمج نظم تخطيط موارد المؤسسات ERP، حيث تستخدم تكنولوجيا الانترنت فقط من البداية، مع الاستعانة بمصادر خارجية لكثير من نشر البنية التحتية ونظم التشغيل وربما التنمية والذي يأتي بشكل طبيعي جدا اذا لم يكن هناك حاجة الى تغيير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وكذلك الموارد المالية والتي غالبا ما تكون غير كافية لجعل الاستثمارات في المعدات والبرامج أو بناء الخبرات اللازمة لتشغيل الأنظمة. وثمة سبب اخر لاستخدام مصادر خارجية في البنية التحتية وهو الحاجة الى توسيع نطاق عمل سريع، و القدرة على بناء أساس مهم. كما أن البيع قائم على التمويل والتجهيز إذ هو شائع نسبيا، مع التحذير بأنه محفوف بالمخاطر لتمويل المشروعات الجديدة.

Dot.com والتي غالبا ما تستخدم مجموعة واسعة من الاستشاريين والمقاولين المستقلين عند بناء أعمالهم عبر الانترنت. وفي الاتصالات الشخصية والاحالات يمكن انشاء شبكة متلاحمة من الخبرات التي يمكن الاستفادة منها عند الحاجة. وقد أدى هذا الى تطوير جيل جديد من الخبراء الاستشاريين يسمون أحيانا "شبكة الاستشاريين الافتراضية". هناك اتصال رئيسي يجمع فرق لمشروع معين، في حين أن في ذلك جزءا من التعاقد الباطني في نفس الوقت في مشروع اخر. والعديد من هؤلاء الاستشاريين لهم خبرة في شركات استشارية كبرى. ولكن قيمة الحرية الشخصية وامكانية تجنب العبء الاداري جزء من منظمة كبيرة.

يستفيد الاستشاريون الافتراضيون من قوة الانترنت من خلال ادارة المشروع على شبكة الانترنت، وغرف النقاش والأساليب الالكترونية لمتابعة التقدم المحقق في المشاريع. ونمو الاستشارات الافتراضية والذي من المرجح أن يستمر، مع التنويع في سوق الاستثمارات لتلبية الحاجة الى مهارات متخصصة واتباع نهج مرن.

الادارة المالية

هذه هي وظيفة نموذجية حيث تقوم dot.com باستخدام موارد خارجية في المراحل الأولية من تنمية

العمل. ومن المرجح أن يطلب مزود التمويل من ذوي الخبرة أن يكون جزءا من فريق الادارة، الا أن ادارة العملية الادارية تتم عادة بالاستعانة بمصادر خارجية في كثير من الأحيان عبر شركة محاسبة مستقلة أو مقاولين يعاملون على أساس أنهم موارد يدفع لها على أساس الوقت. بدلا من بناء تلك الموارد في المنزل. ومع تطور العمل فمن المرجح أن يفضل حل ASPمقدم الخدمة التطبيقية، في كثير من الأحيان من قبل شركة dot.com أكثر من شركات الـ clicks and mortar. مرة أخرى، فان وجهة النظر هذه تأتي من حقيقة أن dot.com يمكن بناء وظيفتها التمويلية من نقطة الصفر.

التسويق

في وقت مبكر من تطوير التجارة الالكترونية اعتمدت dot.com على شبكة الانترنت كقناة تسويق أولية. كانت الدعاية والاعلان من خلال النقر والتسويق التابعة لها مصادر هامة للدخل. بحلول عام 2001، بدأت بوادر التغيير في المزيج التسويقي والاستراتيجية بين شركات dot.com في الظهور. فعلى سبيل المثال قامت مصارف الانترنت بانشاء منافذ مصرفية وقامت amazon.com ببناء مستودعات في مواقع جديدة. ونتيجة لذلك، قيمت المهارات التقليدية والخبرة المتعددة في مجال التسويق في مجموعة متنوعة من وسائل الاعلام على نحو متزايد بعد أن طلب منها ذلك. وان وكالات الدعاية والاعلان التي تراكمت لديها الخبرة في تصميم المواقع من المحتمل أن تكون قيمتها أكثر لمهاراتهم التسويقية التقليدية من خبراتها في تصميم مواقع الانترنت في المستقبل.

وظيفة الموارد البشرية

إن واحدة من أكبر التحديات لـ dot.com سريعة النمو هو توظيف وتطوير والاحتفاظ بموظفين ذوي المهارات الالكترونية. وقد اعتمدت شركات dot.com الأولية على جذب الكفاءات من خلال نسب الأرباح بدلا من اعتماد أنظمة الموارد البشرية والتوظيف والتصميم التنظيمي. ومع هبوط أسعار أسهم هذه الشركات تزداد أهمية أساسيات الموارد البشرية، كتصميم المنظمة والتوظيف لجذب والمحافظة على الخبرات. بينما تزداد الحاجة الى الاستشارات والدعم في هذا المجال الوظيفي.

5.16 البحث في الإنترنت

بحوث الانترنت واحدة من المجالات المتعلقة باستشارات الانترنت التي تنمو بسرعة كبيرة باتجاه المستقبل.وتقوم الشركات العاملة في هذا المجال بتحليل السوق والتكنولوجيا التجارية والتنبؤ بشأن مستقبل الانترنت. ان معالجة الشركات لهذه القضايا تجمع بين تحليل وتطوير التكنولوجيا والاستخدام الفعلي للانترنت، وتوقع الآثار التجارية في المستقبل. وتقوم شركات البحث على الانترنت بتوظيف اعداد كبيرة من رجال الأعمال المحللين المتخصصين في قطاعات السوق أو مجالات التكنولوجيا، وتقديمها جاهزة، فضلا عن تقارير مفصلة عن المهام وعروض نموذجية تشمل ما يلي:

- تحليل اتجاه استخدام الانترنت.
- تقدير حجم السوق.
- اتجاهات التكنولوجيا.
- تقييم التكنولوجيا.

إن الحدود ما بين الشركات الاستشارية والشركات التقليدية وبحوث السوق أصبحت غير واضحة وكثير من شركات أبحاث الانترنت تعمل على تعيين الخبراء الاستشاريين لبيع الاستشارة، باستخدام نتائج بحوثهم، أو لاجراء بحوث معينة لعملائهم. وتقوم شركات استشارات بدورها بشراء شركات البحث عبر الانترنت للوصول الى المعرفة والموظفين المهرة.

وقطاع آخر يملك بشكل تقليدي تركيزا قويا على أبحاث السوق هو الخدمات المصرفية. ان ادارات البحوث لبنوك الاستثمار البارعين في تحليل قطاعات السوق من رأس المال للفرق في المبيعات ينصحون المستثمرين بالبيع، أو عقد شراء سهم معين أو الاستثمار في قطاعات معينة. وبالرغم من عدم منافستهم مع شركات الاستثمارات الادارية فانهم بالتأكيد يقومون بتوظيف الاستشاريين المتخصصين لتعميق معرفتهم بجوانب الأعمال التجارية الالكترونية لمواكبة التطورات وتحليل قطاع السوق.

العناوين المختارة من الشركات والمؤسسات والمواقع المشاركة في الانترنت والبريد والبحوث المتصلة بالأعمال التجارية وخدمات المعلومات موجودة في الملحق 3. كما أن بعض الموارد على شبكة وخطوط الانترنت مجانية، في حين أن بعضها يتطلب التسجيل أو الاشتراك والتحدي الذي يواجه أي مراقب أو مستشار في مجال الاعمال التجارية الالكترونية لمواكبة التطورات. وتنحصر الخطوة الرئيسية في وضع جيد يركز على الموارد التي توفر تحديثات منتظمة ويطلب فيها معلومات جديدة وذات صلة متوفرة. وتكنولوجيا جديدة مثل طرق البحث بحساسية المضمون، والذكاء الاصطناعي في طور النشوء. ولكن لفترة من الوقت وحتى الان، فان البحث والقراءة والبحث مرة أخرى سيكون أمرا يوميا. وبالاضافة الى المصادر المذكورة في الملحق، تقوم العديد من شركات تكنولوجيا المعلومات بتقديم الاستشارة و المعلومات.

1.See also M. E. Porter: "Strategy and the Internet" in Harverd Business Review. Mar. 2001 , pp. 63-78

1: انظر أيضا بورتر "الاستراتيجية وشبكة الانترنت" في جامعة هارفرد بيزنس ريفيو مارس 2001، ص 63-78

2.The survey e-research@ashridge by Helen Wildsmith, completed in Jan. 2001.

2: المسح الالكتروني لبحوث اشريدج، هيلين وايلد سميث، والذي أنجز في يناير 2001

17 الفصل السابع عشر الإستشارات في مجال إدارة العمليات

يصف مصطلح "العمليات" أساسا عملية تحويل المدخلات الى مخرجات معينة والتي هي مطلوبة في شكل سلع أو خدمات. وعلى هذا النحو، فالعمليات لا تقتصر على التصنيع ولكنها تطبق أيضا على الأنشطة الأخرى، مثل البناء والنقل والرعاية الصحية والإدارة العامة، وجميع أنواع الخدمات.

وتتطلب عملية التحويل هذه صنع القرار من جانب إدارة عمليات حول إنتاج الكمية والنوعية المطلوبة وتسليمها في الموعد المطلوب وبتكلفة معينة (وكقاعدة الحد الأدنى). ومهمة المستشار هي تقديم المشورة الإدارية، كلما كان ذلك ضروريا، وبأفضل الوسائل لتحقيق هذا الهدف. وفي معظم الحالات، فإن مستشاري ادارة العمليات قادرون على أداء مهامهم لقياس وتقييم نتائج أعمالهم.

وتتحقق عمليات سلسلة القيمة Value Chain Operations من خلال عمليات تطوير المنتجات والتسويق والخدمات اللوجستية الواردة، والإنتاج، والخدمات اللوجستية الصادرة، والمبيعات وخدمات ما بعد البيع. وبالتالي يحتاج مستشارو العمليات الى النظر في تأثير المقترحات على سلسلة القيمة الإجمالية، والبحث في سلسلة التزويد بشكل متزايد لتحقيق التنسيق والتكامل في مكونات سلسلة القيمة. وتركز إدارة سلسلة التزويد على الجوانب التنظيمية لدمج شركات منفصلة وكذلك تنسيق تدفق الموارد والمعلومات ضمن شبكة الإنتاج والتوزيع. وغالبا ما يستخدم مصطلح إدارة سلسلة التزويد كمرادف لإدارة النقل والإمداد.[1]

1.17 تطوير استراتيجية العمليات

كيف يمكن ان يسهم مستشارو العمليات في تحسين أداء نظم الإنتاج والتوزيع واضعين في إعتبارهم تعظيم الإستفادة من سلسلة القيمة بأكملها؟ لقد قدمت المشاكل الى المستشار بدرجات مختلفة من حيث الأهمية للمنظمة وللعميل.

وفي بداية السلم، هناك مشكلات تمس الخيارات التشغيلية الأساسية للمنشأة. فقد يكون لمستشار العمليات أو الإنتاج دورا هاما ضمن مهمة الفريق الذي يدرس إستراتيجية أعمال العميل. وفي الطرف الآخر من السلم، هناك مشاكل لا تعد ولا تحصى، والقاسم المشترك فيها هو الحاجة لتلبية معايير

معينة فيما يتعلق بالإنتاجية والجودة، والتكلفة، أو الرضا الوظيفي في أداء المهام الإنتاجية المحددة، وغالبا ما تكون هذه المشاكل ذات طابع تنفيذي. ولكن ينصح المستشار جيدا بحيث لا تضيع الإحتياجات الهامة لمنظمة العميل، لأنه من المألوف أن تبدو المهمات الاستشارية محددة جدا في مجال الإنتاج لتكشف لاحقا عن مشكلات عميقة تقع خارج منطقة الإنتاج نفسها.

ولتحديد برنامج أو مشروع التحسين، فإن على المستشارين بجانب عملائهم أن يقوموا بما يلي:

- وضع معايير ومستويات الأداء التنافسي.
- تطوير فهم واضح لخيارات العمليات المتاحة (أفضل الممارسات).
- إختيار منهجية الإستشارة المناسبة.

معايير ومستويات الأداء

السرعة والجودة والإنتاجية والتركيز على العملاء هي المعايير الأساسية وينبغي تحسينها بشكل مستمر وتوصيف العمليات ذات العلاقة بشكل واضح: [2]

- تترجم ضرورة السرعة الى معايير مثل الوقت اللازم لطرح منتجات أو خدمات جديدة، وزمن إستجابة الأوامر من العملاء في الداخل أو الخارج، والمهلة الزمنية لتصنيع الإنتاج.
- يتم تعريف الجودة والإنتاجية على نحو متزايد من حيث حاجة ورغبة العملاء وترجمتها الى مواصفات منتج باستخدام أدوات مثل تطبيق وظيفة الجودة في تطوير المنتج. وتعني الإنتاجية والجودة العالية تحقيق الإستفادة من الموارد المحدودة، فضلا عن زيادة عدد المشاريع الناجحة المنفذة من خلال التطوير عبر الوحدات التنظيمية. مع أدوات مثل إدارة الجودة الشاملة (أنظر الفصل 21)، وتبذل الجهود لتحسين الجودة والإنتاجية في العمليات من خلال التركيز المتزايد على العمليات نفسها وليس فقط على المنتجات.
- وتهدف عملية التركيز على العميل الى تلبية التوقعات المتزايدة للعملاء أكثر من أي وقت مضى، وتوفير خيارات واسعة لمعظم المنتجات والخدمات، وكفاءة ترجمة هذه المطالب الى منتجات وخدمات بامتياز ونزاهة.

ويطبق المستشارون كل معايير الأداء أو مزايا المنافسة، كما هو مبين في الإطار 1.17. وعلى المستشارين في مسعى لإعادة هيكلة الإنتاج، ان لا يسعوا لتوليد الكثير من المشاريع، والتي لا يمكن إستيعابها وتطبيقها واستمرارها من قبل مرافق الإنتاج القائمة والموظفين.

وفي تحديد معايير الأداء، يمكن لشركة العميل التي تلقت إستشارة من مستشار أن تصبح قادرة على البحث عن أفضل الممارسات للشركات المتفوقة، وتلك الخاصة بالمنافسين وغير المنافسين، والمتعلقة بتحقيق الأداء الممتاز. ولقد استخدم القياس (أنظر الوصف في الفصل 20) من قبل كثير من المستشارين لمساعدة العملاء في تحديد مستويات الأداء في الإنتاج والعمليات من خلال مقارنة ممارسات العميل الحالية مع ممارسات الشركات الرائدة في القطاع، وفي العادة يكون المنافسون والشركات الأخرى على إستعداد للمشاركة في الخبرات العملية المفيدة وقادرين على المساهمة في تطويرها وتوفيرها. وفي المنهجية التي وضعتها شركة زيروكس، وهي منهجية

المقارنة بين الشركات التي تقتصر عادة على مقارنة البيانات المالية، قامت زيروكس بتطبيقها على تصميم المنتجات والتصنيع وخدمات العملاء من خلال السعي الى تحديد وتقييم واستخدام أفضل الأساليب المطورة من قبل المنافسين الناجحين.

الإطار 1.17 معايير أداء العمليات

معيار الأداء	القوة الدافعة	مساهمة المستشارون في
السرعة	المنافسة الشديدة سرعة تغير توقعات العميل سرعة التغير التكنولوجي تقليص دورة حياة المنتج تخفيض هامش المساهمة.	دورات تطوير أقصر. منتجات مستهدفة أفضل. سرعة دوران رأس المال. إعادة تنظيم العمليات مع التركيز على السرعة. الحث على التحسين المستمر.
الجودة والإنتاجية	تنويع المنتج. عملاء متميزين ومتطورين. زيادة تعقيد عمليات التكنولوجيا الإعتبارات البيئية.	تشجيع الإبداع جنبا الى جنب مع إجمال جودة المنتج. التأكيد على جودة عمليات التصنيع. تطوير المعرفة لجميع الموظفين. تطوير حل المشكلات عبر الوظيفة.
التركيز على العميل	يتوقع العميل ان يعامل بشكل فردي. المنافسة الشديدة. الإزدحام / الأسواق المشبعة.	التركيز على القيمة المضافة. تحديد شروط الجودة حسب العملاء. تبسيط سلاسل التوريد داخل وخارج الشركة.

Source: Adapted from S.G. Wheelwright and K. B. Clark: Revolutionizing product development (New York , The Free Press , 1992)

خيارات العمليات

في تنفيذ برامج تحسين الأداء بالنسبة للمعايير أعلاه، فإن الجانب الأكثر تعقيدا ربما هو الخيارات الواسعة، والتي نورد ملخصا عنها في الإطار 2.17. غالبا ما تقدم هذه الخيارات كمجموعة واحدة معقدة مثل "الإنتاج الضعيف" 3. حيث ان دعاة الإنتاج الضعيف يدعون الى خفض الإنتاج الرأسي، حيث الشركة المصنعة للمعدات الأصلية، لا تنتج سوى 20 – 30% من قيمة المنتج، ويتم شراء قطع الغيار والمكونات من عدد محدود من الموردين حيث تم تطويرها بالتعاون الوثيق معهم. ويقوم الموردون بمهام تطوير المنتجات بحيث تكون متزامنة في إنتاجها في "الوقت المناسب" مع صانعي القطع الأصلية. وغالبا ما يستدعى المستشارون من قبل مصنعي القطع الأصلية أو من قبل الموردين الذين يطورون أساليب الإنتاج الضعيف، لتقديم الاستشارة لزيادة كفاءة عمل هذه الشبكة.

الإطار 2.17 أنواع رئيسية من خيارات التصنيع

القدرة	الكمية والتوقيت والنوع.
المرافق	حجمها وموقعها والتخصص.
المعدات وتكنولوجيا العمليات	المقياس والمرونة والترابط.
التكامل العمودي	الإتجاه والمدى والتوازن.
الموردون	العدد والهيكل والعلاقة.
منتجات جديدة	عدم السيطرة, البداية، التعديل.
الموارد البشرية	الإختيار والتدريب، والتعويض والأمن.
الجودة	التعريف والدور والمسؤولية.
النظم	المنظمة، والجداول الزمنية والمراقبة.

Source: S.G.Wheelwright and R.A.Hayes: " Competing through manufacturing ". In Harvard Business Review. Jan.-Feb. 1985.p.101.

وهناك حزمة أخرى من الخيارات تتعلق بتطبيق تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والبرمجيات) في عمليات تهدف الى التصنيع المتكامل بالكمبيوتر. وفي عدة حالات فإن هذا ينتج أو يخطط لمجاراة المنافسين، وبدون تحضير العمل اللازم. وقد وجدت تطبيقات الكمبيوتر طريقها الى الإنتاج من خلال التصميم بمساعدة الكمبيوتر (CAD) والتصنيع بمساعدة الكمبيوتر (CAM). وقد حدثت تطورات عدة في (CAM)، نذكر منها إدخال نظم التصنيع المرنة. إن نظم التخطيط المتقدمة وتطبيقات الاستجابة الكفؤة للمستهلك تدعم إدارة سلسلة التزويد. ويذكر مستشارو العمليات عملاء المنظمة انه إذا كان تخطيط المصنع ضعيفا، وتصميم الإنتاج قديما، وتخطيط الإنتاج والرقابة عليه ليس كما يرام، والمعايير فضفاضة، فإن نقل هذه العلل الى نظام تصنيع محوسب لن يساعد كثيرا. ولذلك فإن برامج عملية تحسين الأعمال، تكون عادة جزءا لا يتجزأ من الحلول التي تركز على الاستجابة لمتطلبات العميل.

وعلاوة على ذلك، فإن القاعدة وليس الإستثناء الذي هو تطبيق التكنولوجيا الجديدة جنبا الى جنب مع التكنولوجيا التقليدية. وقد يكون هذا الترتيب دائما أو إنتقاليا، ويجب على المستشار ان يكون قادرا على تشخيص المشاكل وتحسين كفاءة التكنولوجيا التقليدية، واما لزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف أو تمهيدا لإدخال التكنولوجيا الجديدة.

إختيار المنهج الإستشاري

ليس هناك فقط مجموعة واسعة من خيارات العمليات، ولكن أيضا هناك مجموعة متنوعة من منهجيات الإستشارات التي تنطبق على العمليات.

التركيز على العملية أو المنتج. من أجل تحسين أداء العمليات، على المستشارين أن يقرروا مع عملائهم

إما ان يكون التركيز على بعض المنتجات أو على عمليات معينة، أو على خفض النفقات العامة بشكل مستقل عن المنتجات والعمليات. في الشركة الراغبة في تحسين سرعة التسليم، وعلى سبيل المثال، سيكون من المفيد أن ننظر الى تجهيز العمليات، والتي ستكون متشابهة مع المجموعة الكاملة من المنتجات. وإذا كانت المهمة تهدف إلى زيادة هامش مساهمة المنتجات والتي تحتوي على نسبة عالية من المبيعات، فإن على المستشار أن يقدم مشورته لتحليل تسلسل الإنتاج لهذه المنتجات. وستكون منهجية الحد من النفقات العامة مناسبة لتحقيق تحسينات في الأداء على المدى القصير إذا كانت هناك نسبة عالية من التكاليف العامة، وإذا كان هناك الكثير من المنتجات والعمليات.

الخبرة التقنية و مهارات إدارة التغيير. لقد مارس مستشارو العمليات عملهم بشكل تقليدي الى حد كبير كمهندسين صناعيين أو كخبراء التكنولوجيا، وكانوا قد تعلموا كيفية قيادة ومساعدة المنظمة في العمليات المعقدة للتغيير التنظيمي والتكنولوجي. ولا زال المهندس يواجه تحديا كبيرا لإكتساب مهارات العملية الإستشارية بحيث تراعي إهتمامات الناس وتتوصل إلى اقتراح التغييرات في ممارسات الإنتاج المعمول بها. ويعزى الكثير من فشل المشاريع الإستشارية في هذا المجال الى إختلال التوازن بين الخبرة الفنية والمهارات المطلوبة لقيادة عمليات التغيير (أنظر الفصلين 3 و 4).

تنشيط أو تحسينات تدريجية. يقوم العملاء باستدعاء المستشارين في إدارة العمليات، وعلى نحو متزايد، من أجل تحديث العمليات وتحقيق "قفزات نوعية" في سرعتها وكفاءتها. ولقد وضع المستشارون لمثل هذه الحالات منهجيات التنشيط لتحديد العمليات وتحسينها جذريا خصوصا تلك العمليات التي لا غنى عنها لخلق القيمة وتلبية مطالب العملاء. ولا تصل هذه المنهجيات بالضرورة إلى مستوى إعادة هيكلة العمليات، أو وقفها وتفكيكها. إن تحديث الإنتاج وتكنولوجيا المعلومات عمليات ضرورية لتحقيق عملية التكامل وإعادة التنظيم، والذي هو معاكس للعملية التقليدية والخاصة بتجزئة المهام الى آلاف من المهام الصغيرة.

وعلى النقيض، إن التحسين المستمر والمتزايد بناءا على مبادىء كايزن (باللغة اليابانية - "تحسن تدريجي لا نهاية له")، التي يبنى على النظم القائمة بهدف التحسين والإستفادة من كل فرصة، واشراك الجميع - الإدارة العليا والمتوسطة والمشرفين والموظفين المتخصصين والعمال - لإدخال تحسينات صغيرة. ولتحقيق تحسينات تدريجية، يمكن إعطاء المستشار مهمة بناء وتطبيق عمليات التحسين المستمر في المؤسسة بتطبيق منهجية الجودة الشاملة على سبيل المثال [4].

وينبغي إتباع منهجية التنشيط بواسطة التحسين التدريجي، وذلك للحفاظ على مستوى عال للأداء العام. وهناك إتجاه معروف لمستويات أداء أنظمة الإنتاج والتي تتآكل مع مرور الوقت. وعلاوة على ذلك، حتى لو تم تطبيق أحدث تكنولوجيا المعلومات والإنتاج، فإن هناك دائما مجال لأصغر التحسينات المقترحة من قبل العملاء وموظفي الشركة، كذلك من قبل موردي التكنولوجيا أو المستشارين.

وعلى الرغم من المنهجية المتبعة، فينبغي على الخبير أن يتعامل في معظم الحالات مع ثلاثة عناصر رئيسية لنظم الإنتاج:

- المنتجات.
- العمليات، وبما في ذلك الطرق وتنظيم العمل.
- مشاركة الناس.

ويستطيع المستشار أن يركز على أي من هذه المجالات وفقا للإتفاق الذي تم التوصل اليه مع العميل. وفي كثير من الحالات فإن هذا التصنيف هو الى حد ما مصطنع للتعامل مع مشاكل جودة المنتج، وعلى سبيل المثال، فقد تعود المشاكل الى أساليب العمل السيئة، أو تدريب ضعيف للعمال، وهكذا. ومع ذلك فإنه وبهدف تنظيم أفكار المستشار، فقد تكون هذه المنهجية مفيدة

وفي كل مجال، هناك مجموعة متنوعة أمام المستشار من العمليات والأساليب التي تتراوح بين البسيط والمعقد جدا. ففي مجال التخطيط على سبيل المثال، تتراوح التقنيات من رسم بياني بسيط الى التخطيط الشبكي الى أدوات بحوث العمليات المتقدمة ومحاكاة سلسلة التزويد. ويعتمد الإختيار على الحالة التي يواجهها المستشار، ودرجة التطور والتعقيد في الصناعة المعنية. ولن يتم إجراء أي محاولة لوصف هذه التقنيات في هذا الفصل، ويمكن للقراء أن يعودوا الى مختلف المنشورات التي تتناول إدارة العمليات وبحوث العمليات. وسنركز بدلا من ذلك على منهجية منتظمة لتحديد ووصف طرق لتحسين الإنتاجية، وخفض تكاليف الإنتاج وتحسين الجودة والسرعة والتركيز على العميل، بحيث يطور المستشار منهجا عمليا موجها نحو العملية و - حل المشاكل - بدلا من اتجاه تقني واحد. (أنظر أيضا الفصلين 20 و 21).

2.17 منظور المنتج

نطاق المنتج

يمكن أن يبدأ المنتج بمادة واحدة أو أكثر من المواد الخام، تصنع لإعطاء الصفات التي تتطابق مع معايير محددة سلفا. ومن النادر أن تجد المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا فقط. وعادة ما يكون "خط إنتاج" أو عدد من المنتجات، تنتج حسب الطلب أو للتخزين، أو لكليهما. وفي معظم الحالات، هناك عدد قليل من المنتجات، إما أنها تشكل الجزء الأكبر من المواد التي تنتج، او تمثل المنتج الأغلى (ويفترض أن يكون العائد هو الأعلى). ويبدأ المستشار مهمته من خلال تحليل هذه المنتجات لتحديد أي المنتجات التي تمثل الجزء الأكبر من الإنتاج، أو الأعلى قيمة، والى تركيز الإهتمام على مجالات رئيسية معينة في هذا الصدد من منتج معين أو منتجات. وفي نفس الوقت يمكن أن يساعد هذا التحليل على وضع سؤال في الواجهة: هل هناك حاجة لجميع هذه المنتجات المختلفة؟ أو هل يمكن إلغاء بعض المنتجات أو توحيدها؟ هل تقليم منتجات هي المهمة الأولى في إعادة هيكلة الإنتاج بشكل منتظم قبل أن نبحث عن كثب إنتاج المنتجات المتبقية؟.

وتلعب الإعتبارات البيئية على نحو متزايد دورا في قرارات التعديل أو الإستمرار أو التوقف عن المنتجات، واختيار المواد القابلة لإعادة الإستخدام أو القابلة للتحلل، وإجراء التعديلات الخاصة بالمنتج للسماح بعمليات الإنتاج الأنظف، و "من المهد الى اللحد" حيث أن منهجية تحديد مواصفات المنتج تفتح مجموعة

كاملة من المهام الإستشارية الجديدة في الإنتاج.[5]

وقد أصبحت الإستعانة بمصادر خارجية إستراتيجية كبرى في السنوات الأخيرة، وذلك ليس فقط بسبب السماح للشركات بالتركيز على الكفاءات الأساسية، بل من أجل تقديم مجموعة واسعة من المنتجات المعقدة.

لماذا تتحرك بعض الشركات بسرعة وكفاءة لتقديم منتجات جديدة في السوق السائد، بينما ينفق آخرون موارد هائلة لتطوير منتجات في وقت متأخر وبتصميم سيء؟كيف يجمع المصممون والمهندسون والمسوقون والمصنعون وكبار المديرين التنفيذيين في هذه الشركات بين المهارات من أجل بناء ميزة تنافسية حول تطوير المنتج أم تطوير العملية؟... ما الذي يمكن أن يقوم به المديرون من أجل تحقيق تحسن كبير في الأداء من خلال تطوير العمليات؟[6].

هذه هي الأسئلة التي يسألها العملاء وعلى نحو متزايد للمستشارين، بهدف إعادة هيكلة وتطوير المنتجات، ولتقديم منتجات متطورة وأكثر كفاءة، على المستشارين أن ينظروا الى أربعة مجالات هي: الإستراتيجية، تحقيق متطلبات العملاء في المنتجات، التصميم للتصنيع وتنظيم عملية تطوير المنتجات.

إستراتيجية تطوير المنتجات

لمساعدة العملاء في تحديد إستراتيجية تطوير المنتجات، قد يواجه المستشار عددا من المشاكل المشتركة.

(أنظر الإطار 3.17) 7:

- **الهدف المتحرك**: يفتقد المنتج الأساسي أو مفهوم العملية الى مراعاة ومواكبة التغير في التقنية أو السوق.
- **عدم التطابق بين الوظائف**: ما هو جزء المنظمة الذي يتوقع أو يريد من جزء آخر ولكن يتبين أن الطلب غير واقعي أو مستحيل، وعلى سبيل المثال قد تصمم الدائرة الهندسية منتجا لا تستطيع دائرة الإنتاج ان تنتجه أو يمكن إنتاجه بصعوبة.
- **نقص المنتجات المتميزة**: يمكن إنهاء منتج جديد متطور بخيبة أمل لأن المنتج الجديد ليس متفردا أو له ما يبرره باعتباره المنظمة المتوقعة.
- **مشاكل فنية غير متوقعة**: يمكن أن تعزى التأخيرات وتجاوز التكاليف الى المبالغة في تقدير قدرات الشركة الفنية أو الى افتقارها للموارد.
- **عدم حسم قضايا السياسة**: إذا لم تكن السياسات الرئيسية واضحة ومشتركة، فإن القرارات القصيرة الأجل تتم من خلال معركة، وغالبا ما تترك آثارا سلبية على المنظمة بأكملها.

ترجمة متطلبات العميل الى منتجات

يركز الإستشاري هنا على تقاطع العلاقات الوظيفية وتدفق المعلومات، ولا سيما بين الأبحاث

والتسويق وتطوير المنتجات، وعلى العمليات الهيكلية لترجمة هذه المعلومات الى مواصفات المنتج من خلال تقنيات مثل تشغيل وظيفة الجودة. وينبغي الحد من ميل المهندسين نحو منتجات "مفرطة في الهندسة" من خلال اتباع تقنيات التكاليف المستهدفة. ويوضع هدف التكلفة ليشمل كافة المكونات الخاصة بالمنتج، لتجنب التكاليف والأسعار التي تشكل تجاوزا حسب ما هو شائع للمنتجات الجديدة. وتسمح التكاليف المستهدفة أيضا الى تفاوض أفضل مع الموردين على أساس هدف التكلفة الثابتة.

الإطار 3.17 الموضوعات الرئيسية في تطوير المشاريع الفعالة وغير الفعالة

المشاريع ذات الإشكالية		مشاريع متميزة
الخصائص	التبعيات (النتائج)	الموضوعات المختارة
متعددة، غامضة الأهداف، جداول أعمال مختلفة.	مرحلة تخطيط طويل، يصبح المشروع عربة للحصول على توافق، صراعات متأخرة.	أهداف واضحة وفهم مشترك لنية المشروع في جميع أنحاء المنظمة وحل الصراع في وقت مبكر وعلى المستويات الدنيا.
التركيز على العملاء الحاليين، واضطراب حول عملاء المستقبل المستهدفين.	أهداف متحركة، مفاجآت وخيبات أمل في إختبارات السوق، إعادة تصميم متأخر، عدم تطابق بين التصميم والسوق.	نشاط متوقع لإحتياجات عملاء المستقبل، وتقديم العروض باستمرار.
تركيز هندسي ضيق والتركيز على تميز الحلول الجوهرية، وقلق قليل مع الوقت.	جداول غير ملتزم بها، جداول مضغوطة في المراحل النهائية.	الحفاظ على تركيز قوي في السوق وفي الوقت المحدد والإبداع في حل المشكلات ونظرة النظام لفهم المشروع.
الإعتماد على التغييرات الهندسية وتصنيع في المراحل النهائية، "سنضع ترتيب ذلك التغيير عندما نصل الى التصنيع".	ضعيف ولا يمثل النماذج، وتغييرات متأخرة عديدة، تصنيع ضعيف، يتسابقون في منحدر المتابعة ويحصلون على أقل مما كان مقررا.	الإختبار والتحقق من صحة المنتج قبل تثبيت التصميم والإنتاج الكبير للسوق، " التصميم الصحيح من المرة الأولى".
تخصصات ضيقة في عمل " المداخن".	الهندسة " لعبة تنس الطاولة " وسوء فهم وجهد مهدور لإستخدام الوقت بدلا من التكامل.	خبرة واسعة في الوظائف الحرجة لدى الفريق المسؤول وحل المشكلات بشكل متكامل عبر الوظائف.
إتجاه غير واضح، لا أحد مسؤول، والمسؤولية محدودة.	عدم وجود تناغم ورؤية مشتركة لمفهوم المشروع وهناك بدايات عديدة فاشلة ونهايات ميتة.	قيادة قوية واسعة الإنتشار وتقوم بالمساءلة.

Source: S.G. Wheelwright , I. Clarck and R.A. Hayes: Dynamic manufacturing (New York. The Free Press. 1988), P.14.

التصميم للتصنيع

في كثير من الحالات، فإن المنتج الناجح أو التقليدي سيستمر في الإنتاج لسنوات مع تفكير قليل لإعطاء تصميمه بعض المزايا. وفي حالات أخرى، يعتبر تصميم المنتج واحدا ضمن مجال موظفي التسويق، والأمر متروك لهم لإتخاذ جميع القرارات في هذا المجال. ويؤدي تطوير العمل على أكثر من مجرد إنتاج منتج ذو جاذبية. وينبغي أن يقوم على أساس التعاون الكامل بين وظائف المؤسسة العديدة، ولا سيما التسويق والإنتاج والتكاليف.

فعلى جانب الإنتاج، يأخذ المستشار بالإعتبار عملية وطريقة عمل التصميم الذي عادة ما يوضع سلفا، ونوع المواد الخام، والتركيبات ومعدات مناولة المواد المستخدمة. وهذا صحيح للمنتج وكذلك الأجزاء المكونة له. أما الأسئلة الأكثر تكرارا والتي يحتاج المستشار أن يسألها هي:

- ما عدد الاجزاء التي يتألف منها المنتج؟ وهل يمكن أن نقلل بعضها من أجل تصميم أفضل؟ وهل يمكن أن نلغي أية عناصر غير ضرورية؟
- هل يمكن لأجزاء معينة أن تعتمد كأجزاء معيارية لتستخدم في منتجات أخرى، وتستخدم لنفس الماكنات والأدوات والتجهيزات؟
- هل يمكن أن نستبدل بعض الأجزاء بأخرى أرخص منها وتؤدي نفس الوظيفة؟
- هل يصلح التصميم لمناولة أسهل.
- هل يمكن أن نقلل عملية او أكثر من خلال التغيير في التصميم؟ (وعلى سبيل المثال، إن عملية ختم إنتاج المعادن قد تقل عملية واحدة او اكثر من العمليات التجميعية، على الرغم أيضا من إحتمالية تغيير مظهر المنتج).
- هل يمكن لبعض الأجزاء أن تكون معيارية؟ هل يمكن الحصول على تشكيلة لا تزال في خط الإنتاج باستخدام تركيبات مختلفة من المكونات؟.

ويعرف المستشار أن المنتجات يجب أن تكون متطابقة مع المعدات التي يتم تصنيعها (وعلى سبيل المثال: مع أبعادها والإنتاجية والدقة)، والعكس صحيح. وفي عدد من الحالات، يمكن للمستشار أن يدرس العلاقة ويقدم توصيات للعميل سواء ما يتعلق منها بالمنتج أو بالمعدات المستخدمة، أو كليهما. وكما ذكر آنفا، ينبغي التحقق من أية تعديلات مقترحة في تصميم المنتج مع المتخصصين في التسويق في الأسواق المحتملة للإختراق.

تنظيم عملية تطوير المنتجات ليس من غير المألوف أن تسهم إعادة تنظيم عملية تطوير المنتجات في تقليل وقت وتكاليف التطوير بمقدار الثلثين مقارنة مع النظم التقليدية 8. وينبغي على المستشار أن ينظر الى ما يلي:

- حل المشكلات عبر الوظائف (ويشمل على الأقل التسويق، والبحث والتطوير، والتصنيع والشراء والمراقبة، والخدمات اللوجستية والمالية).
- الكشف المبكر وحل مشاكل النمو (التحميل المبكر).
- هيكل فريق التطوير.

- تقنيات إدارة المشاريع.

والوضع الأمثل لهذه العناصر هو ضمان تصميم المنتجات للتسويق والتصنيع في وقت واحد مع العملية الهندسية. وتنطوي على خفض كبير في التكاليف والوقت الى السوق. ويمكن للنموذج الأسرع وغيرها من تقنيات المحاكاة المتطورة أيضا خفض كبير في الوقت وتكلفة التطوير.

3.17 منظور العملية

إن الوحدات الأساسية لخلق القيمة هي عمليات الأعمال والتي يمكن تعريفها بأنها سلسلة من الأنشطة التي تأخذ واحد أو أكثر من المدخلات والمخرجات والتي تخلق قيمة للعميل. وفي إدارة العمليات، فإن عملية تلبية الطلبات، التي لديها طلب العميل كمدخل وتسليم المنتجات كمخرج، تعتبر هي العملية المولدة للقيمة الأكثر أهمية.

تقدم معظم الشركات الإستشارية الكبرى برامجها الخاصة لتطوير العمليات، أو برامج تحسين أداء، والتي عادة ما تكون جزءا من منهجية إدارة التغيير الشامل. وبغض النظر عن منهجية إدارة التغيير، فإن تحسين العمليات ينطوي على البحث في مجالات تقنية محددة، وتطبيق تقنيات الهندسة الصناعية بشكل عام، وعلى المستشارين أن ينظروا في المجالات التالية:

- التنبؤ بالطلب وتخطيط الإنتاج.
- سلسلة التزويد وادارة المواد.
- إدارة المخزون واستخدام المواد.
- تدفق العمل والتنظيم، والخدمات اللوجستية.
- وضع وتحسين معايير الأداء (على مستوى مكان العمل).
- الصيانة.
- الإنتاج النظيف وتوفير الطاقة.
- إدارة الجودة.

وسنبين أدناه هذه المجالات باختصار، باستثناء إدارة الجودة والتي هي موضوع الفصل 21.

التنبؤ بالطلب وتخطيط الإنتاج

إن التحدي الرئيسي يتمثل في التنبؤ بالطلب وتخطيط الإنتاج والتكامل بين أساليب التخطيط والنظم عبر شبكات شركات مستقلة من الناحية القانونية. وتستخدم نظم تخطيط موارد المؤسسات (ERP) لمعالجة المعاملات وتنفيذ النظام في معظم الشركات في الوقت الحاضر واستكملت من قبل أنظمة متقدمة في التخطيط لتنسيق تدفق الموارد والمعلومات، وتجنب الإختناقات والالتزام بمواعيد التسليم. وتتكامل كفاءة إستجابة المستهلك واستراتيجيات إدارة التزويد في نظم التخطيط. وقد أصبح تطبيق نظم التخطيط من الأعمال الرئيسية لمستشاري العمليات في أنحاء العالم.

إن إختيار إستخدام أسلوب التخطيط يتوقف على طبيعة العملية. ويمكن تطبيق أساليب مختلفة من التخطيط والجدولة الزمنية في عملية او خط إنتاج العمليات، وتتراوح هذه الأساليب بين البسيطة والتقليدية والرسم لإستخدام نموذج الإنتظار على الخط أو نماذج متطورة. ومع ذلك، فإن المشاريع الخاصة مثل بناء مصنع أو بناء السفن، وتحتم إستخدام وسائل تنظيم الشبكة مثل أسلوب المسار الحرج (CPM) أو تقييم البرامج وتقنية المراجعة (PERT)، والتي تسمح لتخصيص موارد أكثر عقلانية.

وفي حالة الإنتاج الموجه للتوزيع (والتي تميز عن تلك السلع المنتجة للطلب أو لمشاريع خاصة)، فإن نقطة الإنطلاق لعملية التخطيط هي توقعات الطلب، والتي عمل بها مع إختصاصي التسويق. وعلى المستشار أن يتحقق من مصداقية هذه التنبؤات قبل الخوض في عملية تخطيط الإنتاج نفسها. ويمكن ان يحصل إختلاف بين تنبؤ المبيعات وتخطيط الإنتاج كنتيجة لفقدان طلبيات أو زيادة المخزون، وغالبا ما يكون ذلك موضع خلاف بين إدارات التسويق و الإنتاج. بالإضافة الى التوقعات، التي تترجم الى مجموعة العمليات لمختلف المنتجات في مزيج المنتجات، فإن على المستشار أن يحسب الساعات المطلوبة لانتاج كل منتج عبر الآلة، وتحديد الوقت الإجمالي للعمل، وادخال بعض المرونة في نظام التخطيط للسماح للحالات الطارئة.

وفي الحقيقة، هناك صعوبة وهي عمليات عنق الزجاجة، ولكن بدلا من التركيز عليها، يجب على المستشارين أن يعيدوا التخطيط والجدولة لجميع العمليات. و يجب أن تشير الممارسة الفعلية للتحليل الفعال للتخطيط الى نقص في الجهاز أو ساعات المشغلين في مراكز عمل معينة، وتقديم مقترحات للإدارة من أجل تخفيف هذه الصعوبات.

سلسلة التزويد وادارة المواد

مع تخفيض هامش المساهمة لكل وحدة من المنتجات التي تباع، فقد أصبحت زيادة دوران رأس المال إستراتيجية هامة للحفاظ على ربحية الشركة عند مستوى مقبول. وقد أصبحت إدارة سلسلة التزويد مجالا جديدا للإستشارات في مجال العمليات، وهي عملية تطوير وادارة نظام التزويد الكلي للمؤسسة، بما في ذلك المكونات الداخلية والخارجية. ويشمل توسيع أنشطة وظيفة الشراء، وعملية الشراء من منظور استراتيجي. وتركز إدارة المواد على التنسيق والسيطرة على أنشطة المواد المختلفة. وتتعامل الإستشارات في إدارة التزويد مع موضوعات مثل المشاركة المبكرة في تصميم المنتج، واختيار الموردين وطرق التأهيل، وتطوير بنا ء برامج البائعين وانشاء فرق وظيفية متقاطعة في مجال المشتريات، الخ [9].

وبالإضافة الى توجه أكثر إستراتيجية لإدارة سلسلة التزويد، إلا أنه ما زال هناك مجال كبير للخدمات في مجال المواد التقليدية.

إدارة المخزون

يحتاج المستشارون أن يأخذوا بعين الإعتبار ثلاثة أنواع من المخزون: المواد الخام، والتصنيع الجاري (تحت التصنيع أو) والمنتجات النهائية. وهناك مبدأ واحدا يجب أن يحكم كل هذه: وهو الحاجة الى

الإحتفاظ بمستوى الحد الأدنى والآمن. وبالنسبة للمواد الخام والمنتجات النهائية، فإن المستوى الآمن هو الذي يسمح لعدم التيقن من التسليم، أو تجنب تكاليف الفرصة البديلة الناجمة عن المبيعات الضائعة. إن فكرة المخزون الآمن أو المخزون الإحتياطي ليست مبررا في إرتفاع مستوى المخزون. ولا ينبغي أن تستخدم بشكل عشوائي للإستفادة من خصومات الكمية أو طرق خاصة في التسليم.

وبالنسبة للمنتجات النهائية، فإن المستوى المطلوب للمخزون يتم بالتشاور الوثيق مع المتخصصين في التسويق والتمويل في محاولة لتحقيق التوازن بين تكاليف الفرصة البديلة وتكاليف المخزون.

ويمكن تحقيق وفورات كبيرة في تكاليف تنفيذ المخزون بالحد الأدنى. ولتحقيق ذلك، على المستشار أن ينظر الى التوازن بين العمليات وإزالة أو تخفيف الإختناقات، وبفضل النظام الذي لا يسمح بتراكم المخزون بجانب كل آلة، الا القليل جدا.

وفي معظم الصناعات، فقد تم تخفيض مستوى المخزون بشكل كبير في السنوات الأخيرة مع تطبيق مفهوم في الوقت JIT (Just in Time) لجميع الأنواع الثلاثة من المخزون. إن مفهوم في الوقت (JIT) يتطلب تعاونا وثيقا بين الموردين، والمنتجين، والعملاء، وعملية إنتاج مستقرة، والعيب الصفري (Zero defect) وسياسة جودة. وفي المقابل، فإنه من الصعب في بعض الأحيان تطبيق (JIT) لأسباب مثل الحاجة الى النقل المتكرر من الموردين الى المنتجين، وازدحام شبكات النقل، وخصوصا في المدن الكبيرة، والمتطلبات الكبيرة على الموردين.

ويتجه معظم المستشارين الى مشكلة مخزون المواد الخام عن طريق تحليل قيم العناصر المختلفة للتمييز بين العناصر "أ" (وهي قليلة العدد ولكنها مكلفة جدا) عن العناصر "ب" و "ج" (وهذا الأخير هو الأكثر عددا والأرخص نسبيا من عناصر المخزون). ثم تم تطوير إستراتيجية للعناصر "أ" والتي ترتكز على إستخدام نماذج مخزون لتحديد كميات إقتصادية عن طريق الموازنة بين تكاليف الطلب والتكاليف الجارية. ويمكن أن يتم تقييم الخصومات الكمية مع تحمل الرسوم الإضافية، ويمكن ان يتم التوصل الى قرار عند عرض خصم الكمية بحيث يكون جذابا. ولكن المشكلة تكمن في تحديد مستوى المخزون. وفي الظروف العادية، فإن ذلك يحسب من خلال تحقيق التوازن بين كلفة الفرصة البديلة والقيمة الدفترية. وبالنسبة للعناصر "ب" فيتم ترتيب مراجعة منتظمة للمخزون، أو كلما وصلت الى مستوى الحد الأدنى. أما العناصر "ج" فقد يتم وضع أوامر شاملة في بعض النقاط في الوقت المناسب.

إستخدام المواد

في حين أن تركيز الإهتمام هنا على المواد الخام التي تذهب نحو تشكيل المنتج النهائي، ويمكن تمديد المهمة لتغطية مواد أخرى والمستخدمة في عملية الإنتاج، مثل مواد التغليف، والوقود، وحتى الدهانات ومواد التشحيم. وهذه إحدى المجالات التي يمكن أن تحقق وفورات كبيرة دون جهد كبير، وخاصة في بعض الصناعات مثل صناعة الملابس والأثاث، والمنتجات المعدنية وما شابه ذلك. ومن المنطقي ان ارتفاع نسبة تكلفة المواد تكون سببا في إجراء تحقيق سليم في هذا المجال. وهناك ثلاثة أساليب للتقليل من فاقد المواد (المواد التالفة):

- تغييرات في التصميم، وذلك بهدف تقليل الفاقد من المواد الخام.
- إذا كان لا يمكن تغيير التصميم، فلا بد من بذل الجهود لتحسين العائد، من خلال تغيير الأسلوب الذي يستخدم في قطع الملابس والمعدن أو الخشب وذلك لتقليل الفاقد الى الحد الأدنى، أو عن طريق تغيير الحجم الأصلي للمواد الخام المستخدمة.
- وحتما، سينتج بعض الفاقد خلال تسلسل عمليات الإنتاج المختلفة. وهناك سؤالان يتبادران الى الذهن: كيف يمكن إعادة صياغة هذا الفاقد لإنتاج آخر من قبل المنتج أو المكون؟، وهل يمكن أن يباع؟

وتكتسب هذه الأسئلة أهمية خاصة بسبب وجود عدد من الأنظمة البيئية مما يضطر المنتجين الى إعادة تدوير المواد، وتعمل أنظمة مغلقة وتتحمل مسؤولية إعادة استخدام النفايات. وقد أصبحت إعادة التدوير وادارة النفايات مجالا خاصا للمستشارين.

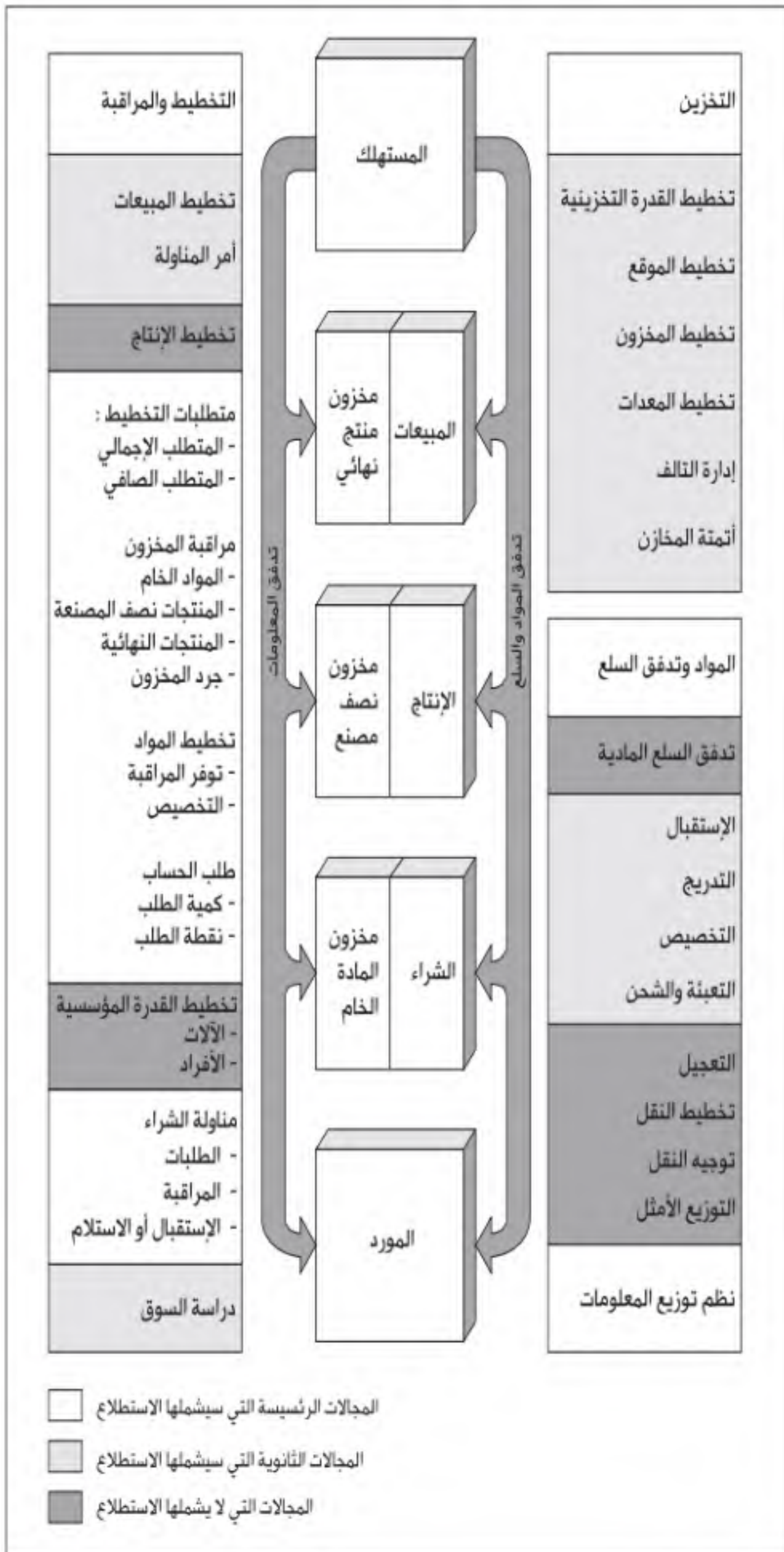
تدفق العمل والتنظيم

تنقسم عمليات إنتاج المنظمة عادة الى ثلاثة أنواع رئيسية: الأول هو موقف ثابت من الإنتاج، وفي هذه الحالة، فإن المنتج هو الثابت، والعمال والمعدات المتحركة كما هو الحال في بناء الطائرات، والمولدات الكهربائية الثقيلة، أو السفن. ويمكن تحسين التنظيم عن طريق تقصير المسافات التي يقطعها العمال المعدات والمواد. ومع ذلك، فإن هامش المناورة محدود جدا.

والثاني هو في خط الإنتاج، حيث يتم ترتيب المعدات والآلات وفقا لتسلسل العمليات، كما هو الحال في محطات تعبئة، وتجميع السيارات أو عمليات تعليب المواد الغذائية. وفي هذه الحالات، فإن تسلسل العمليات تحدد التنظيم إن أكثر أو أقل، والذي تحدد كيفية وضع الآلات. ومع ذلك، على المستشار ان يدرس مسألتين: الرصيد الأصلي للعمليات، والمشكلات الناجمة عن تطوير وتوسيع خط الإنتاج، أو الطلب على تغيير المنتجات، ويمكن إضافة خطوط إضافية والتي غالبا لا تعمل مع الخط الأصلي بانسجام. وبالتالي يمكن أن تصبح العمليات غير متوازنة مع بعض مراحل الإنتاج بمعدل أسرع من المراحل اللاحقة أو السابقة. ويمكن أن يظهر رسم تخطيطي تسلسل العمليات والوقت المستغرق لأداء كل عملية وسيكون هذا مفيد جدا. واعتمادا على نوع المشكلة التي تواجهها ومدى تعقيد الوضع، والتصحيح لتحقيق التوازن والذي يتراوح من مقترحات بسيطة، وعلى سبيل المثال زيادة عدد محطات العمل على أجزاء من الخط، وآلات إضافية او تحسن في أسلوب العمل، ومنهجية إرشادية أكثر تطورا.

والنوع الثالث من التظيم هو الترتيب الوظيفي، حيث يتم تجميع جميع الآلات المتماثلة معا وتتنقل المنتجات بين هذه الآلات، تبع للتسلسل المطلوب لكل منها. وهذا هو الحال في العديد من ورش النجارة وصناعة النسيج. وتسمح هذه الترتيبات للمستشار لبذل المزيد من الجهد لتحسين الإنتاجية من خلال تحسين تخطيط وتنظيم العمليات. ويجب تحديد ما إذا كان هناك واحدا أو أكثر من المنتجات النهائية والتي تشكل نسبة عالية من الحجم الإجمالي. ثم يتم فصل الآلات اللازمة لإنتاج هذه الأصناف من تخطيط وظيفي وترتيبها حسب التخطيط. ويمكن للمكاسب في الإنتاجية أن تكون كبيرة.

الشكل 1.17 تحسين عمليات الأعمال في مجال النقل والإمداد



الإدارة اللوجستية

إن وظيفة الخدمات اللوجستية في الشركة يمكن دائما وصفها والتعامل معها حسب تدفق المعلومات وانسياب السلع، لأن كل منهما معقد جدا. ولا بد من إطار للمشروع مصمم بعناية. وكذلك نوصي بقائمة مرجعية لوضع علامات على رسم بياني لتغطية جميع العناصر اللوجستية للمشروع، وعلى

سبيل المثال: فهو مبين في الرسم في الشكل 1.17 المأخوذ من شركة إنتاج وصيانة معدات، والتي أرادت تحسين الخدمات اللوجستية لقطع الغيار. وكانت الأهداف المحددة لهذا المشروع: خفض المخزون بنسبة 30%، وخفض تكاليف المناولة وزيادة أداء التسليم، وخفض التكاليف الإدارية.

وضع وتحسين معايير الأداء

هذا هو على الأرجح واحد من أكثر المشاكل المعقدة التي تواجه مستشار العمليات.وهناك حاجة الى معايير أداء لأسباب متنوعة، بما في ذلك تحديد تكاليف العمالة، وبالتالي القدرة على البت في مسائل التسعير والعطاءات، في قرارات "إصنع أو إشتري"، أو في مشاكل إستبدال الآلة، وهكذا. ومثل هذه المعايير ضرورية لتخطيط الإنتاج والأجور وخطط الحوافز. ويوجد دائما معيار معين في كل قطعة من العمل المنجز، سواء كمعيار رسمي مسجل، أوالنظر الى المعيار غير الرسمي الذي يقدره المشرف أو العامل. ويدعى المستشار إما الى مراجعة المعيار الرسمي أو إنشاء معيار آخر. والنقطة الحاسمة هي الحاجة الى أداء هذه المهمة بعلم وموافقة الأشخاص الذي سيتم تقييم أدائهم وممثلي العمال.

وقبل وضع المعايير، ينبغي على المستشارين الذين يعملون في هذا المجال فحص طريقة تنفيذ عملية معينة ومحاولة تطوير طريقة أسهل وأكثر فعالية. ويستخدم المستشار عددا من المخططات المعروفة مثل عملية مخطط العمليات والشكل الإنسيابي و مخططات النشاط. وعلى المستشار أيضا أن يفهم بيئة العمل والعناصر الأساسية لتصميم الوظائف.

في حين أن وظائف عديدة تصلح لتطوير وتحسين طرقها، فإن على المستشار أن يعطي أولوية للعمليات الحرجة وبالغة الأهمية لأنها تشكل إما إختناقا أو تتكرر من قبل عدد من المشغلين. وسيجد المستشار أنه مفيد جدا دعوة العمال لتقديم إقتراحاتهم سواء كانوا ملاحظين أو مشرفين مديرين لإشراكهم في العمل والخروج بأسلوب جديد. وفي كثير من الحالات، سوف يكون عمال الإنتاج والفنيين قادرين على تحديد التحسينات والتي لم يستطع المستشار رؤيتها.

ولتحديد معايير الأداء لتحسين الأنظمة عموما، يمكن استخدام واحدة من ثلاث طرق: العمل بأخذ العينات، ودراسة الوقت (معايرة الوقت) Stop Watch، أو معايير محددة سلفا. وبدلا عن ذلك، يجوز للمستشار إختيار مزيج من أسلوبين أو كل هذه الأساليب في مكان عمل معين. وعلى سبيل المثال فقد يتم إستخدام العينات لتحديد وادراج المخصصات في "وقت قياسي" على أساس "معايرة الوقت [10].

الصيانة

ينبغي على المستشار أن يستعلم عن الطرق المستخدمة في صيانة وإصلاح المعدات والآلات. ومن المناسب على وجه الخصوص معرفة مايلي:

- ما إذا كان نظام الصيانة الوقائية موجود، سواء كان له ما يبرره وكيف يتم تنفيذه.
- ما إذا كان الجدول الزمني المناسب موجود.
- ما إذا تم تقدير وحفظ تكاليف الصليح لكل آلة.
- كيف يتم التشحيم العادي والتزييت، ومن هو المسؤول للقيام بهذه الوظائف.

ويجب على المستشار أن يستعلم أيضا عن الإصلاحات الطارئة والنظر فيما إذا كان حجم كادر الصيانة يمكن تقليله حسب العمر الزمني للآلة، وبالإضافة الى ذلك، يمكن للمستشار ان يدرس إمكانية إطالة عمر مكونات معينة من المعدات او الآلات، إما من خلال إعادة تصميم أو تغيير زيوت التشحيم، واخيرا يجب أن يدرس مشاكل إستبدال الآلة فيما يتعلق بتكاليف الصيانة.

إذا تم إصلاح المعدات الرئيسية وخاصة في الصناعات العملية، فيمكن للمستشار أن يساعد العميل على تحقيق وفورات كبيرة من خلال تقديم مواعيد لمثل هذه العمليات (تطبيق تقنيات التخطيط الشبكي إذا لزم).

وبسبب تعطل الإنتاج الناجم عن تعطل الجهاز، فان هذا سيكون مكلف جدا. وهناك إتجاه متزايد نحو جعل كادر الإنتاج أكثر وعيا بالصيانة. ويمكن عقد حلقات دراسية عن التحديد السليم لأسباب الأعطال، وعلى تدريب مشغلي الإنتاج وطاقم الصيانة على حد سواء (التي قد توحي إسناد مسؤولية معينة للمشغلين مثل عمليات التزييت والتشحيم البسيطة)، ويمكن أن يتبعه حلقات دراسية لمراجعة الأداء في مرحلة لاحقة. ويمكن أن يشارك كافة الموظفين في هذه المنهجية مثل منهجية الصيانة الإنتاجية الشاملة (TPM)، ويمكن أن يؤتي ثمارا جيدا.

الإنتاج النظيف وتوفير الطاقة

لقد أدت المناقشات في التنمية المستدامة، الى جانب التشديد على النظم البيئية، الى أن تستعرض العديد من الشركات سبل ووسائل الإنتاج في ضوء المعايير البيئية 11. ويمكن أن يتم إستدعاء المستشارين لذلك وعلى سبيل المثال:

- للتدقيق على مرافق الإنتاج واقتراح برامج التحسين.
- للمساعدة في تقييم الأثر البيئي للإستثمارات الرئيسية.
- لتحليل أداء دورة حياة المنتج.
- لتطبيق مبادرات "إن منع التلوث أمر مجدي"، تكون في كثير من الأحيان متكاملة مع المبادرات في مجال إدارة الجودة الشاملة (TQM) أو في آليات مقترحات الموظفين.

وفي الوقت الحاضر، فإن العديد من المؤسسات تطبق معايير الأيزو 14000 لتحقيق نظام متكامل لإدارة البيئة، وبالإضافة الى ذلك، يمكن طلب المشورة الفنية حول مواضيع محددة مثل توفير الطاقة واعادة التدوير.

ومع إرتفاع تكاليف الطاقة، هناك حاجة للعديد من شركات العملاء من أجل تحقيق وفورات كبيرة في إستخدام الطاقة. ويمكن أن ينجم هذا عن حسن إستخدام التدبير المنزلي (مثل التحقق من أن ضابط الحرارة تعمل بشكل صحيح ولا تسرب للبخار والهواء، وهكذا، من الإستثمارات القليلة بالإضافة الى العزل واحتضان الحرارة وتصحيح عنصر الطاقة وما شابه، أو من قرارات الإستثمارات الكبيرة والتغيير الى الفاقد المنخفض، وعمليات الطاقة المنخفضة. والعديد من هذه القضايا عالية التقنية وتتطلب التدخل من المتخصصين. وتعتمد مساهمة مستشاري العمليات أساسا على دراسة إمكانية تحقيق

وفورات في تكاليف الطاقة، وبجلب هذا الإهتمام الى العميل ومساعدة الإدارة للبت في كيفية إعداد وتنفيذ برنامج حفظ الطاقة.

4.17 الجوانب الإنسانية للعمليات

تحاول الشركات في جميع أنحاء العالم التغلب على المفاهيم الإستبدادية، إن التسلسل الهرمي العالي ومفاهيم منظمة تايلور والتي لا تتعامل مع مقتضيات المنافسة والإبتكار والسرعة والإنتاجية والجودة. ويمكن للمستشارين أن يلعبوا دورا رئيسيا في تسهيل عملية الإنتقال الى نظم العمل عالية الأداء. وسيعمل مستشار إدارة العمليات مع الجوانب الإنسانية والفنية في مجال الإنتاج بطريقة متكاملة. وعلاوة على ذلك، فإن على المستشار أن يساعد العميل للإختيار من مجموعة واسعة من الممارسات والتقنيات، وعلى الجمع بين الفعالية والتطبيق المناسب لسياق العميل الخاص.

ومن الصعب في بعض الأحيان أن يقنع المستشارون عملاءهم بأن الأسلوب التقليدي لصقل الأنظمة الفرعية دون مراجعة الهيكل التنظيمي العام، لن تحقق النجاح المطلوب. ولذلك ينبغي تعظيم الإستفادة دائما في جوانب العمليات المبينة أدناه والتي ستنفذ بنظرة المفهوم الكلي لإنتاج المنظمة.

وربما أن موضوع الجودة هو أفضل دليل على أن العامل البشري هو العامل الحاسم في أي عملية (أنظر أيضا الفصل 21). وسيكون من السذاجة أن تقترح أي توصية من دون مشاركة الموظفين المعنيين – ناهيك عن تنفيذها- أو دون دراسة تأثيرها على الناس. وهناك مجالين رئيسيين في إستشارة إدارة العمليات يجب أخذهما بعين الإعتبار: شروط العمل المادية وتحسين ظروف العمل والسلامة. والإثراء الوظيفي والعمل الجماعي.

ظروف العمل المادية وتحسين السلامة

يحتاج المستشار الى أن يهتم باتخاذ التدابير في مكان العمل لحماية العمال من الظروف المعاكسة من درجة الحرارة والضوء والرطوبة ومستويات الضوضاء، فضلا عن ملوثات الهواء والغبار والإشعاع، والتعرض للأمراض التي تسبب التسمم أو إصابة عمل [12].

ومن الناحية المثالية، فمن الضروري القضاء على الأخطار إما كليا أو إبعاد العمال عن الإتصال المباشر مع الحالات الخطرة. وذا كان ذلك غير مجد، ينبغي أن نعزل الخطر أو مصدر الخطر، عن طريق تزويد العامل بمعدات وملابس واقية، ووضع حراس للآلات في كافة أرجاء المصنع، وعلى كل حال، فإن أكثر من نصف هذه الحوادث هي بسبب سوء تقدير الإنسان والإهمال من خلال عدم وجود حراس أو معدات واقية.

ويمكن للمستشار إكتشاف معلومات تكشف عن الكثير من خلال تحليل سجلات الحوادث الماضية، لأسباب الحوادث: في أي دائرة، وفي أي ساعة باليوم، وفي أي يوم من أيام الأسبوع تحدث معظم الحوادث ومن الشخص المصاب. ويمكن للمستشار أن يثبت أن لهذه المعلومات أهمية لوضع خطة عمل لإدخال نظام السلامة. وينبغي لأي خطة من هذا القبيل أن تشمل التدريب. ويمكن أن تحدث الحوادث بالرغم من جميع الإحتياطيات، وهو أيضا مناسبة للتحقق من توافر وكفاية الرعاية الصحية،

والإسعافات الأولية في حالات الطوارىء والمرافق والصرف الصحي، فضلا عن نظم الحماية من الحريق.

الإثراء الوظيفي والعمل الجماعي

يركز العديد من مستشاري العمليات على تحسين الإنتاجية، ويمكن أن يقللوا من شأن كل من الرضا الوظيفي وتأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية. وفي البيئة الإنتاجية، فإن عملية التصميم وأسلوب العمل، وترتيب مهام العمل والظروف المادية تؤثر بشكل كبير على رضا العمال. وهناك عدة طرق تمكن من زيادة الرضا الوظيفي، وبما في ذلك توسيع فرص العمل والإثراء الوظيفي. ويمكن إطالة دورة الوقت للمهام، وخاصة في حالة فرص العمل، أما الوظائف الرتيبة، فيمكن جعل العمل أكثر تنوعا وذلك بإضافة مهام أخرى الى العمل الأصلي. أو قد يكون تفويض مزيد من السلطة للعمال والذين يستطيعون أخذ قراراتهم الخاصة بالعمل والمسائل ذات الصلة. وبنفس الروح، تقرر سلطة المشغلين في كيفية تخصيص الخدمات وزيادتها في الكثير من قطاع الخدمات.

وقد أجريت بحوث على قدر كبير من العمل الجماعي تحت مسميات مختلفة: أشكال جديدة لتنظيم العمل، ونظم التقنية الإجتماعية، والديمقراطية الصناعية، والمجموعات شبه المستقلة، المصانع الشاملة (وعلى سبيل المثال، محطة فولفو في كالمار، السويد) وقد تم تصميمها حول هذه المفاهيم، وقد أدخلت العديد من الصناعات في اليابان وأوروبا وأمريكا الشمالية واستراليا وبعض البلدان النامية هذه النظم مع درجة معقولة من النجاح. وتستند هذه النظم على إثنين من المفاهيم الأساسية: أولا، في تصميم وتعديل العمل، فمن الضروري النظر الى القضايا الفنية والإجتماعية معا. وبالتالي تحسين أساليب العمل والتوفيق بين الإحتياجات الإجتماعية للفريق العامل من حيث عوامل مثل تنوع ودرجة التحدي وعروض العمل، وفرص التعلم والتقدم، وهكذا. ثانيا يجب على الناس أداء مهمة معينة للمشاركة في إعادة تصميم العمل الخاص بهم [13].

وفي هذا الصدد، وخاصة فإن مجموعة أنشطة صغيرة وهي معروفة جدا. وحلقات الجودة على مر السنين، تعمل على تمديد نطاق أنشطتها الى خفض التكلفة وتحسين الإنتاجية. وقد دفعت نجاح فكرة حلقات الجودة العديد من الشركات في البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء لمتابعة النموذج الياباني، والتكيف مع العديد من معالمه، وبدرجات متفاوتة من النجاح. ومن الواضح أن مشاركة عمال الإنتاج والمشرفين في المسائل المتعلقة بعملهم تكتسب قبولا واسعا.

وتظهر التدخلات والمشاركة على مستوى معارض خلافا مع وظيفة مستشار إنتاج من منظور الطريقة التقليدية، وهذه ليست هي القضية: كل شيء يعتمد على المستشار وموقف العميل. و المستشار الذي ينهج الواجب ليعرف كل الإجابات والرغبة في فرض وجهات نظر قد تفشل. وهناك العديد من التقنية والجوانب الإنسانية لكل وظيفة والتي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار عند تصميم أو تعديل العملية، ويمكن أن لا يتوقع أحد معرفة كل التفاصيل. وربما يفاجأ المستشار لمعرفة كيف يرد الناس بسهولة على الإستفسارات ويقدمون الإقتراحات المفيدة لإدخال تحسينات، إذا شعروا أن المستشار صادق ويقدر مقترحاتهم ووجهات نظرهم واحتياجاتهم ومصالحهم. وسيجد المستشار الذي يطور هذا الموقف التدخل والمشاركة بعيدا عن العقبات التي هي عوامل أساسية في نجاح أي مهمة في الإنتاج والعمليات.

المصادر:

For a more detailed coverage of operations and production management , see for example R.B. Chase. N.J.Aquilano and F. R. Jacobs: and operations management(Homewood, IL, Irwin, 1988). Also many of the topics covered in this chapter are treated in more detailin G. Kanawaty (ed): Introduction to the workstudy (Geneva, ILO, 4th ed. 1993).

للحصول على تغطية أكثر تفصيلا لإدارة العمليات والإنتاج، أنظر على سبيل المثال الميزانية العادية: إدارة الإنتاج والعمليات) إيرون هوموود، 1998)

See, for example , S.G.Wheelwright , I. Clark and R.A. Hayes: Dynamic manufacturing (New York , The Free Press 1988), or R. Schonberger: World class manaufacturing (New York, The Free Press , 1982).

2. أنظر على سبيل المثال: س. ويلرايت. الصناعة الديناميكية / نيويورك- 1998

See J. Womack , D. Jones and D. Roos: The machine that changed the world (New York , Rawson Associates, 1990).

3. أنظر: الآلة التي غيرت وجه العالم / نيويورك 1990-

Cf. M. Hammer and J. Champy: Re-engineering the corporation (New York, Harper Business, 1993).

4.أنظر إعادة هندسة المؤسسة / نيويورك - 1993

5. See, for example, K.North: Environmental business management: An Introduction , Management Development Series, No. 30 (Geneva, ILO, 2nd ed. 1997).

أنظر على سبيل المثال: إدارة الأعمال البيئية / مقدمة في التطوير البيئي – جينيف 1997

6.S.G. Wheelwright and K.B. Clark: Revolutionizing product development(New York, The Free Press, 1992). P. xi..

6. س. ويلرايت /تطوير ثورة المنتج / نيويورك 1992-

7.Ibid pp 29-31

7.المرجع نفسة

8.For an example from the automobile industry , see K. clarly and T. Fujimoto: product development performance (Boston, MA, Harvard Business School Press, 1991).

8. للحصول على المزيد أنظر المنتج والتنمية

9.For a good overview see D.W.Dobler and D.N. Burt: Purchasing and supply management (New York, McGraw-Hill, 6th ed. 1996).

9.المشتريات وإدارة الإمدادات / نيويورك 1996

10For a detail discussion see Kanawaty (ed.) op,cit.

10.للمزيد أنظر كناواتي

.See North ,op. cit.11

11. أنظر نورث – مرجع سابق

Extensive literature on these topics is available from ILO

12يوجد مراجع كافية من إصدارات منظمة العمل الدولية

See J.E.Thurman at al,on business and work (Geneva, ILO, 1993)

13.ثيرمان / أنظر الأعمال والعمل / جنيف 1993

18 الفصل الثامن عشر الإستشارات في مجال إدارة الموارد البشرية

1.18 الطبيعة المتغيرة لإدارة الأفراد

شهدت إدارة شؤون الموظفين، وهي واحدة من المجالات التقليدية للإستشارات الإدارية العديد من التغييرات على مدى 20 - 30 سنة الماضية.

وعندما بدأ المستشارون يتعاملون مع الأفراد داخل منظمات الأعمال، كان يميل معظمهم لحصر مداخلاتهم في ما يسمى "ادارة شؤون الموظفين". وفي البلدان الناطقة بالفرنسية أدرجت مشاكل الموظفين في التسيير الإداري تحت عنوان "الإدارة الإدارية". وفي معظم البلدان تقريبا، فإن أخصائيي شؤون الموظفين يتعاملون عادة مع نظام الموظفين والسجلات والأنظمة والإجراءات، وتقييم الوظائف والأجور وشؤون التوظيف مثل الإختيار والتعيين والإستقراء والترويج والإنضباط، وإنهاء العمل، والتعامل مع الشكاوي. وعلى مر السنين فقد تم توسيع هذه المفاهيم الى حد كبير. وان التغييرات الرئيسية التي تؤثر حاليا في طبيعة ودور الأفراد قد حصلت في المجالات التالية:

أولا، إن موضوعات إدارة شؤون الموظفين - الأشخاص الذين يعملون في المنظمات - قد تغيرت، كما ان التغيير مستمر في الكثير من النواحي.ولقد أصبح الناس أفضل تعليما وإعدادا لوظائفهم، وأكثر وعيا لحقوقهم، وأكثر إطلاعا وأكثر إهتماما في العديد من القضايا للإقتصاد الوطني والدولي والسياسي. كما تغيرت منظومة القيم والعمالة، وزادت تطلعاتهم للحياة. وأصبحت العلاقات الإنسانية معقدة ومتنوعة داخل المنظمات ويصعب التعامل معها، وتعكس هذه التغييرات ليس فقط التطور التكنولوجي ولكن أيضا في إتجاهات هامة من التغيير السياسي والإجتماعي، مثل الديموقراطية في بلدان كثيرة (ومعظمها بشكل كبير، بلدان الكتلة الشيوعية سابقا)، أو ظهور منظمات إجتماعية جديدة ومجموعات الضغط (مثل مجموعات البيئة ومجموعات المستهلكين).

ثانيا، تتأثر زيادة عدد قضايا الموظفين، بما في ذلك شروط العمل والتوظيف والأجور، عن طريق التشريع (بما في ذلك بعض المناطق مثل الإتحاد الأوروبي والتشريعات الدولية)، أو قد تصبح موضوع الإتفاقات الجماعية بين عمال المنظمات وأصحاب العمل. وعند التعامل مع هذه الأسئلة، فيجب على

مستشاري شؤون الموظفين أن يكونوا على بينة تامة من القضايا مثل: الأطر القانونية القائمة وعلاقات العمل، ودور النقابات وممثلي العمال الآخرين، والحاجة الى تبليغهم أو التشاور معهم وبما يتفق مع الممارسة المحلية.

ثالثا، يتزايد إدراك المنظمات لقيمة مواردها البشرية، سواء من حيث التكلفة أو المساهمة. وفي معظم المنظمات يعتبر العمل هو تكلفة التشغيل الرئيسية. وحتى عندما لا يكون كذلك، فإن المهارات والقدرات الفردية للعاملين تكون حاسمة. وأن الموارد البشرية هي الوحيدة التي تولد القيمة المضافة من الموارد الأخرى. وعلى نحو متزايد، فقد أصبحت تنظر المؤسسات الى موظفيها كمصدر للميزة التنافسية. ومن المسلم به أن يتم نسخ معظم الإختراعات أو الخدمات الجديدة بسهولة من قبل المنافسين، ولكن من الصعب تكرار المعرفة التي عقدت داخل المنظمة، والإدارة الفعالة لتلك المعرفة. وبالطبع ليس ما هو مكتوب، ولكن المعرفة موجودة في عقول الناس في المنظمة وبالتالي، فإن تحقيق التوازن بين التكاليف وقدرات الموارد البشرية عامل حاسم في فعالية المنظمة ونجاحها.

وكانت النتيجة لهذه التغيرات تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية (HRM)، والتي تتميز عن المفهوم الضيق لإدارة شؤون الموظفين. وينظر الى الموظفين كمورد هو الأكثر قيمة في المنظمة، ومن هذه الفرضية الأساسية، فإنه يمكن استخلاص عدد من الإستنتاجات بشأن طرق التعامل مع الناس. ومن ناحية، فإن التركيز على جانب تكلفة المعادلة ينطوي على سلسلة من الخطوات للحد من الإنفاق على الموارد البشرية، وربط الناس على نحو أوثق مع النتائج، ويمكن أن تتضمن على سبيل المثال شراء قدرة العمل من خارج المنظمة. ومن ناحية أخرى، يمكن التركيز على القدرات التي تؤدي الى إستثمارات كبيرة في تحفيز الناس لأداء أعلى، في دور القيادة ومن خلال الإستثمار في التدريب والتطوير، أو في إختيار نظم تطوير الموظفين.

وقد برزت مجموعة واسعة من النظريات والأساليب ومفاهيم التطوير التنظيمي، والتي يجري تطبيقها على تحليل المشاكل البشرية في المنظمات، والتي من المرجح أن تزيد من فعالية الأفراد والجماعات في تحقيق الأهداف التنظيمية.

رابعا، إن التغييرات التكنولوجية لها تأثير كبير على الطريقة التي تدار بها الناس. وقد شعرنا بهذا الأثر في جميع نواحي ادارة الموارد البشرية، من إندماج الأعمال في الإقتصاد العالمي الى طريقة الإتصال مع الموظفين. وقبل التعرف على الآثار الرئيسية، من الضروري جعل نقطة منتشرة في جميع أنحاء العالم وهي أن هناك أعداد كبيرة من الموظفين لم تطالهم - على الأقل بصورة مباشرة - آثار التغير التكنولوجي. حتى داخل الصناعات عالية التقنية، وشركات الطيران الدولية على سبيل المثال ما زال هناك أشخاصا ينقلون موادا ثقيلة باليد. ومع ذلك فإن أثر التغير التكنولوجي يعمل على جميع المستويات. وعلى الصعيد العالمي، فإن التغير التكنولوجي قد "قلص العالم"، مما جعل من السهل نقل السلع والخدمات في جميع أنحاء العالم، وتحسين موقف بعض الدول ووضع آخر تحت الضغط. وعلى الصعيد الوطني فقد أدى التغير التكنولوجي الى نقل العمالة من الصناعات الأولية (الزراعة والحراجة وصيد الأسماك) الى التصنيع، ومن التصنيع الى الخدمات. وبعبارات عامة، فإن أغنى البلدان تملك أعلى

نسب من الناس في الخدمات، وأدنى النسب في القطاع الصناعي الأولي. وفي القطاع الصناعي فقد أدى التغير التكنولوجي الى إنهيار بعض الصناعات أو الشركات وظهور أخرى، والى تخفيضات في العمالة في بعض أماكن العمل، والتوسع في مناطق أخرى. وفي الآونة الأخيرة، لقد رأينا "الموجة الرابعة" (بعد الصناعة الأولية، والتصنيع والخدمات): تكنولوجيا المعلومات. وفي داخل المنظمات فقد كان للتغير التكنولوجي أثر كبير على هيكل الوظائف، ويتم ذلك عن طريق العمل وحتى على شكل المنظمة. وفي قطاع تكنولوجيا المعلومات على سبيل المثال فقد أصبح من الممكن الآن للموظفين ان يعملون بعيدا عن مكاتب العمل بمسافات طويلة، وفي وقتهم الخاص، ويرتبطون برؤسائهم عن طريق الإتصالات السلكية واللاسلكية. وعلى المستوى الأكثر عمليا، فإن التكنولوجيا الجديدة تمكن صاحب العمل من ان يرسل رسائل شخصية الى عدد كبير من الموظفين. وهذه مجموعة واسعة من آثار التكنولوجيا الجديدة، ومن العالمي والمهم جدا الى المحلي جدا، وهو أثر واسع لا مفر منه في إدارة الموارد البشرية.

خامسا، إن التدويل المتزايد للإقتصاديات، وتطوير الكتل التجارية المتعددة الجنسيات ونمو المنظمات الدولية (الربحية أو المستندة الى سياسات محددة) كان له أثر أيضا على إدارة الموارد البشرية. ويتزايد الإعتراف بأن إدارة الناس هي أكثر ثقافة وقيم محددة أكثر من أي مجال آخر في الإدارة. وقد تعتبر التطبيقات قياسية في بلد واحد أو منظمة ولا يمكن تصوره في بيئة أخرى (مثل ساعات العمل المرنة، تخطيط مكاتب مفتوحة، غرف طعام مشتركة لجميع الموظفين بغض النظر عن المستوى والدرجة، الوصول المباشر الى كبار المديرين، أو إستخدام سرية ملفات الموظفين). وقد أصبح كل من الممارسين والمستشارين الإداريين أكثر حذرا وأكثر إنتقائية في نقل الموظفين من بيئة واحدة الى أخرى عند التعامل مع الناس من مختلف الخلفيات العرقية، والإجتماعية والثقافية والدينية والتعليمية. وقد ازدادت حساسية هذا التنوع مع نمو الأعمال التجارية الدولية، وظهور الشركات والمنظمات الحديثة في البلدان النامية، وتوسيع فرص العمل للعمال الأجانب والمديرين، والتحسينات في إدارة التعليم.

إننا نعيش في عصر يجري فيه إعادة تقييم دور الأفراد وادارة الموارد البشرية وتعزيزها، وتصاغ مطالب جديدة ووضع أساليب متطورة. عملية التغيير هذه على المدى الطويل ستخلق فرصا جديدة وعديدة للمستشارين. ويواجه كل من إختصاصيي الأفراد والمديرين العامين زيادة المشكلات الإنسانية المعقدة، وصعوبة في أن يبقوا على علم بجميع الظروف والعوامل التي سينظر فيها في القرارات المتعلقة بشؤون الموظفين. وفي كثير من الحالات سوف يتم تقدير المساعدة من أحد المتخصصين المستقلين والموضوعيين في الموارد البشرية.

2.18 السياسات، والتطبيقات والتدقيق على الموارد البشرية

يمكن أن تأخذ الإستشارات في مجال إدارة الموارد البشرية أشكالا عديدة، ومن أكثرها شمولا (تقييم القوى العاملة للشركة والتي يفكر العميل في الشراء منها، أو إجراء تقييم إجمالي للطريقة التي يمارس فيها موظفو العميل مساهمتهم في الإستراتيجية العامة للشركة) محدودة جدا (ندوة إدارية واحدة أو استشارة في كيفية التعامل مع الموظف الصعب). ويتناول هذا البند عملية إستشارية شاملة، في حين أن البنود اللاحقة تتعامل مع الموضوعات التي يمكن أن تشكل إما كجزء من الإستشارة أو تكون لوحدها.

في بداية المهمة الإستشارية، ومن المرغوب فيه أن على كل من المستشار والعميل أن يتفقا على تشخيص وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل دقيق. وهي نقطة الإنطلاق التي يجب اتباعها قبل إتخاذ قرار بشأن كيفية تركيز المستشار. وغالبا، هناك سياسات تنظيمية للتعامل مع العناصر الرئيسية لوظيفة شؤون الموظفين – التوظيف، تطوير الموظفين، تعزيز ونقل العلاوات الدورية، وزيادة الرواتب، وادارة علاقات العمل، وهكذا.

ومع ذلك، فقد يجد المستشار ان "السياسات" غالبا ما تكون غير حقيقية. وحتى تكون الآمال والنوايا الحسنة لسياسة شؤون الموظفين جديرة بهذا الإسم، يجب أن تفي بعدة معايير:

- يجب أن تكون مكتوبة وشاملة بحيث تغطي الوظيفة.
- ينبغي إتخاذ تدابير لضمان نشر عناصر هامة من والى جميع الفروع ذات الصلة بالمنظمة.
- ينبغي أن تكون قائمة على أسس سليمة، وتتماشى مع السياسة العامة والتشريع الحالي.
- يجب أن تكون متسقة داخليا مع أهداف وسياسات المنظمة العامة.
- يجب أن تكون سياسات شؤون الموظفين محددة وداعمة (وعلى سبيل المثال التوظيف والتنمية والإدارة).
- ينبغي أن تنشأ نتيجة لمناقشة متعددة المستويات والتشاور في جميع أنحاء المنظمة، بما في ذلك الإستشارات مع ممثلي الموظفين وحسب الإقتضاء.

ويجوز للمستشار أن يقوم بأول محاولة لتقييم سياسات واجراءات شؤون الموظفين من خلال التحقيق، وتحليل ومقارنة السياسات مع النتائج الفعلية والتي تم الحصول عليها خلال فترة محددة. عن طريق التدقيق ومنهجية متعمقة. والغرض الرئيسي للتدقيق هو تقديم معلومات عن وشرح إدارة الموارد البشرية، ولتحقيق ذلك، ينبغي أخذ المعلومات من جميع الوظائف والمستويات في جميع أنحاء المنظمة.

إن الإجراءات لعمل التدقيق تختلف اختلافا كبيرا، واساسيا: فانها تتألف من الحصول على المعلومات ذات طابع كمي ونوعي من السجلات والتقارير المختلفة، وتكملها المقابلات والإستبيانات والدراسات الإستقصائية والمناقشات غير الرسمية، وهكذا. ويمكن الحصول على المعلومات عن طريق دراسة عرضية مثل (تقييم دائرة على دائرة من حيث سلامة السجلات أو نسب التغيب المئوية أو نسبة الوقت الضائع أو احتساب نسب أخرى على أساس مقارن). وبدلا من ذلك، يمكن استخدام دراسة طويلة يتم فيها فحص عينة من الأفراد في العمق مع مرور الوقت.

وفي ضوء الآثار المترتبة على سياسات المنظمة وأدائها. ينبغي السعي للبيانات الثابتة إذا كان ذلك ممكنا. وينبغي مقارنة البيانات مع البيانات المتاحة من المنظمات الأخرى المماثلة (مثل معدل الدوران، والتغيب، والحوادث والمظالم وغيرها).

وهناك توصية بطريقة إجراء تدقيق الموارد البشرية، وهي وضع قائمة متسلسلة لسياسات المنظمة، وكتابة تطبيقات الموظفين بشكل منتظم من قبل المنظمة، والنتائج التي تم الحصول عليها من هذه الدراسة، ومن ثم استخلاص النتائج والتوصيات المناسبة. وقد

تم إعطاء مثال في الإطار 1.18. وهناك قائمة من السياسات المتعلقة بالموظفين لأغراض التدقيق، وتشمل إشارات الى مجموعة كاملة من الممارسات التي تؤثر في التكاليف، قدرة وفعالية الموظفين، التنظيم، تخطيط شؤون الموظفين، الإختيار، والتوظيف، والتجنيد والنقل، والترقيات وتقييم الأداء والتدريب والتطوير، والإتصالات، أجور وبدلات، تقييم الوظائف، المزايا والمنافع الإجتماعية، السلامة والصحة المهنية، والعلاقات الصناعية، الإنضباط والدافعية والإدارة.

الإطار 1.18 تدقيق الموارد البشرية (بيانات الإثني عشر شهرا الماضية)

السياسات المعلنة	الممارسات العادية	أمثلة نتائج التدقيق
1. التوظيف للترقية، حيثما أمكن من داخل المنظمة.	التوظيف من مصادر خارجية هي إجراءات جارية ومستمرة.	يتم توظيف 95% من مصادر خارجية، وارتفاع معدل دوران الموظفين الى 40% سنويا.
2.التدريب لا للسياسات المعلنة	ترسل المنظمة كبار أعضائها الى دورات تعقد من قبل جمعيات مهنية بناء على طلب الأفراد المعنيين.	يدعى الموظفون بوجود فرص محدودة للترقية والتطوير وانهم يشعرون بضرورة الذهاب الى مكان آخر.

ويستخدم منهج عام للحصول على المعلومات المطلوبة من قبل التدقيق، او عن طريق التدخلات الأخرى في إدارة الموارد البشرية والتطوير، هي المقابلة. وقد نوقشت المقابلات في الفصل 8 ولن يتكرر هنا، ومع ذلك، ومن أجل عمل المستشار في إدارة الموارد البشرية، هناك عنصر هام جدا وهو السرية.

ويتوقع المستشار أن يحصل على صفقة جديدة من المعلومات، والتي يجب أن تعقد في الثقة. وكلما ارتفع مستوى الثقة التي تولدت من قبل مستشارين كمشكلة لما أمكن التوقع للحصول على بيانات سرية أو خاصة قد تكون ذات صلة. وليس كل البيانات تكون ذات صلة للمشكلة المحددة. وقد تظهر مشاكل جديدة على السطح لم تكن متوقعة خلال مرحلة الدخول. ويمكن ان يعود المستشار الى العميل لإعادة التفاوض حول المشكلة والتركيز على الإستشارة.

إذا كانت المقابلات فعالة، وانتجت البيانات الضرورية، فيجب أن يعمل المستشار بطريقة أخلاقية. كما يجب وضع قواعد مع العميل قبل بدء العمل. وعموما، فإن من شأن القواعد الأساسية التي وضعت أن تدمج البيانات التي جمعت، ولا يتم الكشف عن المصادر الفردية، فاذا وافق العميل، فإن المستشار يمكن ان يشير الى هذه العينة الفردية عند ترتيب المقابلات. فإذا ما زال المجيب مترددا، فإن هذا يشير الى تدني مستوى الثقة في المنظمة.

إن نتائج تدقيق الموارد البشرية يجب - إذا لزم الأمر- أن تشير الى الحاجة الى تعريف وصقل او إعادة صياغة السياسات التنظيمية. وبالمثل، فإن مراجعة الممارسات العادية للمنظمة يمكنها اقتراح تحسينات لتسهيل تحويل السياسات الى إجراءات فعلية. كما أن البيانات غير الكافية والغائبة تماما قد تتطلب إهتماما عاجلا. والنتيجة الرئيسية للتدقيق الفعال هو وضع خلاصات ما هو ضروري للتحسين في مجال او اكثر من مجالات إدارة الموارد البشرية. وسيتم شرح هذه المجالات في البنود اللاحقة. ومع ذلك قد تكشف عملية التدقيق أيضا مشاكل كبيرة أخرى، مثل الحلقات المفقودة بين تدريب الموظفين واستراتيجيات تطوير الأعمال التي تنتهجها الشركة.

وقد يكون العميل راضيا من التدقيق ومقتنعا بأنه تلقى توجيهات كافية لتنفيذ الخلاصات دون مزيد من المساعدة. أو قد يطلب المستشار أن يساعد في تخطيط وتنفيذ التغييرات المطلوبة.

3.18 تخطيط الموارد البشرية

إن الغرض من تخطيط الموارد البشرية هو التأكد من أن لدى المنظمة العدد الصحيح من الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب. ولا تكتشف العديد من المنظمات أهمية ذلك إلا حين يواجهون مشكلة كبيرة. وهو إما ان يكون هناك نقص في الأشخاص ذوي الإختصاص ويصبح ذلك عقبة في التوسع أو التغيير التكنولوجي. أو ان يعمل في المنظمة عددا أكبر من الأشخاص لا يمكن تحمله، مما يؤدي الى التراجع.

وفي كثير من الحالات، وبمجرد أن المشكلة قد ظهرت، يتم استدعاء المستشار الإداري، للمساعدة في تحديد التدابير التي يتعين إتخاذها في حالات الطوارىء، وعلى سبيل المثال إذا كان هناك نقص في عدد الموظفين الأكفاء، أو إذا كان من المتوقع الزيادة الكبيرة في عدد الموظفين. ومع ذلك، فإن حالة الطوارىء توفر فرصة إظهار مزايا تخطيط الموارد البشرية كجزء من المعالجة واتساقا مع التخطيط الإستراتيجي للشركة.

سوف يكون المستشار قادرا على مساعدة العميل في الجمع بين تقنيات مختلفة لتخطيط وإدارة الموارد البشرية. إذا ما كانت المعلومات المفصلة متاحة عن هيكل الإنتاج أو غيرها من العمليات، فإنه يمكن تحديد ووصف جميع المناصب المهمة والضرورية، وهذا يعني ان يتم عمل وصف وظيفي مفصل عن كل وظيفة. وهذه مناسبة إذا كان التنظيم والبيئة في حالة مستقرة. وعلى نحو متزايد، لا يمكن إنشاء قوائم وظائف مفصلة مع الدقة، او وحدات سريعة التغير الوظيفي تتطلب التكيف بسهولة مع الظروف الجديدة (وهذا هو الحال، على سبيل المثال في وظائف مع التكنولوجيا العالية أو المضمون المعرفي). وفي مثل هذه الظروف، تميل المنظمات الى العمل مع أوسع التشكيلات الفنية لهذا النوع من الناس الذين لهم حاجة في المنظمة، مع وصف خبراتهم و خلفياتهم التعليمية، أو مع الأهداف السنوية للأفراد (المخرجات) بدلا من تحديد المهام (المدخلات).

وهنا مرة أخرى، فإن المقارنة بين الشركات البارزة والمعيارية قد تساعد، ولكن لا ينبغي ان تستخدم ميكانيكيا. وعلى المستشار أن يكون قادرا ليظهر للعميل أعداد وملامح موظفين في منظمات مماثلة

والتي تحقق نتائج مماثلة او أفضل. وأسباب الإختلاف. وهذا يؤكد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والإنتاجية وتحسين الأداء.

4.18 الإختيار والتعيين

قد يطلب من المستشار تقديم المشورة في كيفية تحسين التوظيف والإختيار لفئات مختلفة من الموظفين، بما في ذلك إدارة شؤون الموظفين. ويمكن القول أن الحصول على الأشخاص المناسبين في المنظمة هي القضية الأكثر أهمية في إدارة الموارد البشرية: فإذا كان ذلك متقنا، فإن معظم المشاكل تذوب بسهولة. وإذا تم ذلك بشكل سيىء، فإن المشاكل الناتجة عن ذلك تتضاعف.

التوظيف

التوظيف عو عملية إستقطاب المتقدمين للحصول على وظيفة داخل المنظمة. وهنا يستطيع المستشار ان يساعد في تقديم المشورة بخصوص تحديد تفاصيل العمل والشخص المطلوب، ويستطيع توضيح وسائل الإعلان عن الشواغر. وقد يشمل كذلك الأسلوب الأكثر شيوعا وفعالية من حيث التكلفة باستخدام قنوات مثل كلمة الفم، ويمكن استخدام قنوات التوظيف الحكومية أو الخاصة، او الإعلان بالصحف المحلية او الراديو. و على نحو متزايد، تستخدم المنظمات الإنترنت للتوظيف. وهذا له ميزة الحصول على إعلان بثمن بخس الى جمهور يحتمل أن يكون في جميع أنحاء العالم، على الرغم من أن الإعلانات غالبا ما تكون عرقية بطبيعتها، وبالتالي تقليل جاذبيتها في كثير من البلدان. والجانب السلبي لهذه الأساليب هو أنها تجتذب أعدادا كبيرة من طلبات المتقدمين، والتي ستحتاج الى فحص دقيق لتجهيزها.

البحث التنفيذي

البحث التنفيذي (أستقطاب الكفاءات العليا Headhunting) هو الخدمات الخاصة التي تقدمها بعض أكبر شركات الإستشارات الإدارية، او من المستشارين المتخصصين في هذه الوظيفة. وهو يستخدم من قبل عدد من منظمات الأعمال وغيرها لملء المناصب الإدارية أو المتخصصة. وميزة استخدام إختصاصي البحث التنفيذي هو أن مثل هذا الشخص يمكن أن يطور المعلومات حول المصادر المحتملة للتوظيف، واجراء بحث منهجي وأختيار موضوعي في الطريقة التي يتم بها عادة خارج قدرات مدير شؤون الموظفين أو مدير الوحدة التنظيمية.

وتلجأ شركات الأعمال الى متخصصي البحث التنفيذي، إذا كانوا لا يريدون الإعلان العام عن وظيفة ما، أو إذا كانوا يبحثون عن المرشحين في المناطق التي لا يعمل فيها الإعلان. ويرى معظم المرشحين أيضا أن العثور على هذه الوظيفة مفيدة: وسيكون بعضهم سعيدا ليعرفوا أن بإمكانهم الحصول على وظيفة أكثر تحديا مع صاحب عمل آخر، في حين أن آخرين يقدرون المناقشات السرية عن فرص عمل بديلة، وخصوصا إذا كان صعبا في موقفهم الحالي إجراء أول إتصال لإظهار إهتمامهم في وظيفة أخرى.

وتتضمن وظيفة البحث التنفيذي: بناء الملفات والإتصالات الضرورية لتحديد المرشحين المحتملين

ومصادر التوظيف (يمكن أن يكون لدى مؤسسة بحث دولية آلاف من أسماء المرشحين المحتملين في ملفاتها المحوسبة)، والتي تساعد العملاء في تحليل الوظيفة وتحديد المرشح المثالي، ومنهجية البحث النشط عن المرشحين (من خلال اسلوب مباشر والبحث عن علاقات تجارية مختلفة، والإعلان في بعض الحالات..الخ)، والإتصالات مع المرشحين بغرض إجراء مقابلات معهم، والتأكد من رغبتهم بالعمل، والإختيار الأولي للمرشحين، وترتيب المقابلات للعميل مع المرشحين المنتقين، ومتابعة الإتصالات مع المرشح المختار والعميل.

وغالبا ما يملك مستشارو البحث التنفيذي جمعياتهم المهنية الخاصة (كما في الولايات المتحدة)أو يكونون أعضاء في جمعيات وطنية من المستشارين في مجال الإدارة. وقد اعتمد البحث التنفيذي مدونات الأخلاق في عدة بلدان. وعلى سبيل المثال تمنع بعض المدونات الأخلاقية فرض رسوم على عدد من المرشحين أو قبول أي مبلغ منهم وتقيد تكلفة عملية البحث الى العميل وفقا للخطة المتفق عليها (وكقاعدة عامة، 30% من الراتب السنوي للمرشحين المعينين.

وكما هو الحال في مجالات أخرى من التوظيف، فإن البحث التنفيذي يتأثر بشكل جذري باستخدام الإنترنت والكثير من هذه الأنشطة ومن المرجح أن تتطور هذه الأساليب في المستقبل.

الإختيار

الإختيار هو عملية الإختيار بين المتقدمين، وينبغي إتباع بعض المبادىء الأساسية: لا ينبغي أن تنحصر مجموعة المرشحين بسبب معايير غير ذات صلة كالجنس أو الجنسية، كما ينبغي التحقق من المعرفين، وإجراء مقابلات التوظيف بشكل صحيح، وفقا لمعايير أعدت من قبل أشخاص يعرفون هذه المهمة. وتواجه بعض المنظمات مشاكل حساسة، مثل السياسية والعرقية أو معايير أخرى تتغلب على الكفاءة الفنية، أو قد يكون مطلوبا لعضوية النقابات العمالية كشرط للتوظيف.

إن مسؤولية المستشار المهني تتطلب تقديم المشورة للعميل وعلى ما ينبغي تغييره في مصلحة المنظمة. ولكن سوف يكون على العميل المحتمل أن يتبع النصائح التي تعتبر غير واقعية بسبب القيود السياسية أو غيرها والتي ليست تحت سيطرته.

ومع ذلك، وفي معظم الحالات، فإن التحسين في الإختيار والتعيين يكون ممكنا. كما يجوز للمستشار تحديد إجراءات أكثر موضوعية ومعايير محددة بدقة أكثر، أو قد توحي أو تنفذ برنامجا تدريبيا للمسؤولين عن الإختيار.

ويساعد بعض المستشارين العملاء في إختيار وتقييم المرشحين لوظائف إدارية أو فنية، ويتم ذلك من خلال إجراءات مثل المقابلات، البراعة أو الإختبار النفسي، مراكز التقييم والفحص الدقيق من المعرفين.

الإحتفاظ

وبالنظر الى النقص المتزايد في المهارات في بعض القطاعات و البلدان، فإن هناك دور هام في كثير من الأحيان للمستشار وهو تركيز المنظمة على الإبقاء على الموظفين بدلا من تعيين الموظفين الجدد. وعند تحليل معدل الدوران (التعيين وانهاء العمل)، إن تنظيم معدلات الإبقاء على الموظفين وتدفقاتهم من خلال المنظمة هو وسيلة جيدة لتسليط الضوء على المشكلة. وتجد المنظمات العاملة في قطاع التكنولوجيا العالية نفسها في "حروب مزايدة" مع الموظفين الجدد، بينما يترك أعداد كبيرة من موظفيها في وقت واحد. إن تصميم برامج للإحتفاظ بالموظفين داخل القوى العاملة هو أرخص وأكثر فعالية: التدريب والتطوير والإهتمام بالعمل، وتقاسم الأرباح أو الأسهم يمكن أن يكون له أثر إيجابي وأن الإفتراض البسيط للمشكلة التي تكمن في أن مستويات الأجور غير قادرة على المنافسة هو افتراض صحيح في بعض الأحيان، ولكن غالبا ما يكون الوضع أكثر تعقيدا. وعلى المستشار الإداري أن يجعل المنظمة تعرف أسباب ترك الموظفين للعمل، وعلى ان تتم هذه المقابلات من قبل شخص آخر غير المدير المباشر، ويتم التعامل معها بحساسية شديدة.

إنهاء الخدمة والتوظيف الخارجي

النتيجة المؤسفة للحالة التنافسية في الإقتصاد الصناعي في جميع أنحاء العالم هي ظهور نمو كبير في العقود الأخيرة في فصل الموظفين وانهاء العمل. ويوفر العديد من المستشارين مشورة متخصصة حول هذا الموضوع، بدءا من السياسة الى الدعم العملي. وعلى مستوى السياسة العامة، يمكن للمستشارين مساعدة المنظمة في كيفية تحديد المستشار الابقاء على كثير من الناس وكم يجب أن يستغنى عنهم، وكيفية ضمان الإمتثال للقوانين ذات الصلة والإتفاقيات الجماعية، وكيفية الإعلان عن السياسات الناتجة. وعلى المستوى العملي يدعى المستشارون غالبا لتقديم خدمات التوظيف الخارجي - النفسية والوظيفية وإعادة التدريب والتخطيط وتقديم المساعدة المالية لأولئك الذين سيغادرون الشركة.

إن القلق من أجل رفاهية الأفراد الزائدين عن الحاجة والتخفيف من آثار عملية الاستغناء عن خدماتهم بشكل كبير يمكن أن يقوم به المستشار الماهر لجعل الوضع الصعب أكثر إحتمالا.

5.18 الحوافز والمكافآت

الحافز

تسعى كل منظمة الى تحقيق بعض الأهداف الإقتصادية والإجتماعية، لكنها محدودة الموارد التي تحت تصرفها. وتحاول بالتالي تحفيز موظفيها من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف والتي قد تشمل أهداف مجتمعية وتنظيمية ومجموعة من الأهداف الفردية.وقد يطلب من مستشار ادارة الموارد البشرية للمساعدة في تحديد ما هي الأدوات وحفز الهمم والإستراتيجيات التي ينبغي استخدامها. وقد يشمل ذلك على سبيل المثال:

- تحسين المناخ التنظيمي العام (البيئة النفسية والتحفيزية للمنظمة). ويؤثر هذا المناخ بشدة على دافعية الناس على كل المستويات في المنظمة للعمل وللتحقيق. و هي مصممة أساسا عن طريق

كبار الممارسين الإداريين، ومن قبل الموظفين وظروف العمل، والتشجيع الذي أعطي للمبادرة الفردية والجماعية، والإبداع والإبتكار والتطوير الذاتي.

- إثراء مضمون العمل، حيث من خلال تغيير هيكل العمل المؤدى، يقدم المستشار المساعدة لخلق اهتمام جوهري للعمل وزيادة الرضا الوظيفي، وتطوير قوة عاملة اكثر مرونة وكفاءة. وهناك أدلة على ان زيادة العمل الجماعي وزيادة الحكم الذاتي للفرق المشاركة والموظف بشكل عام، لها تأثير إيجابي تحفيزي.
- نظم المكافآت، حيث يتشكل السلوك المناسب نتيجة لبعض المكافآت، ولا سيما منها المالية والمادية. ويتطلب هذا نظام التغذية الراجعة، بحيث يتم ربط الحوافز المستخدمة (الدفع مثلا) ومباشر قدر الإمكان الى الفردية الفعلية أو الأداء الجماعي، ومع ذلك، فإن دور المكافآت غير المالية او الحوافز مهم، ويجب عدم الإستهانة عند محاولة تعزيز تحفيز الموظفين.

ولا تعمل هذه الأساليب بشكل مستقل، ولكن تؤثر على مكونات منفصلة لعملية تحفيزية والدعوة الى مستويات مختلفة من التدخل من جانب المنظمة والمستشار. ويواجه المستشارون عادة شكاوي العملاء عن عدم وجود الحافز من قبل المديرين او العاملين فيها لتحقيق أعلى اداء في المنظمات التي تدفع جيدا نسبيا للعاملين. وهناك حاجة الى دراسة مستفيضة لتحديد وزن كل عامل من العوامل المختلفة التي تؤثر على تحفيز الموظفين. ومن الممكن ان تظهر الدراسة ان الفرد الذي يحصل على راتب عال، فسيكون ذلك أقوى عامل تحفيزي مما هو عليه. ومن الممكن ان تؤخذ مستوى الرواتب الممنوحة للموظفين، وتختلف وجهات نظر العميل والموظفين بخصوص مستوى الرواتب الكافية. كما ان بعض العوامل السلبية في بيئة العمل ينفي تأثير الرواتب الجيدة. وعلى سبيل المثال، فإن العوامل الأكثر أهمية بالنسبة للرضا الوظيفي من مستوى الرواتب هو ان ينظر الموظفون غالبا الى مضمون الوظيفة ووالآفاق الحقيقية للتطوير الوظيفي في المستقبل.

الأجور والرواتب

يطلب من المستشار في بعض المهام، المساعدة واعادة تنظيم نظام الرواتب والأجور، وينبع هذا النوع من الإستشارات الإدارية من حقيقة ان المنافسة المتزايدة (أو قيود الإنفاق في القطاع العام) تركز الإهتمام على تكاليف العمالة – تكلفة التشغيل الرئيسية لجميع المنظمات تقريبا. وبالإضافة الى ذلك متطلبات التكنولوجيا الجديدة، ويترتب على ذلك الغاء اوإعادة تنظيم المهام، أو مطالب لممارسة العمل المرن. أي يجب تعديل نظم الأجور لتتناسب مع الواقع الجديد. كما ان التحدي المتمثل في الهياكل القائمة واضح تماما، واهمية إنشاء هياكل مقبولة وجديدة واضحة.

وقد تفاقمت هذه المشكلة في أوروبا وأماكن أخرى عن طريق التحرك نحو "الفردية (غالبا في وضع غير الإتحاد)" لدفع "الأجر مقابل الأداء"، (حيث قد يحصلون الأفراد في نفس الوظيفة على رواتب مختلفة تبعا لحكم الإدارة على أدائهم). وقد ازداد هذا التباين بالدفع.

والإختلاف بالدفع يعكس مشاكل كبيرة. اولا: هناك مشكلة وضع الأهداف الواضحة ورصد الأداء بحيث يتم الإعتراف بعدالة التقييم الإداري وعدم عشوائيته. ثانيا: هناك مسألة ما هي النسبة المئوية من

الأجر المتغير: هل هو أكثر من اللازم بحيث يهدد سبل عيش الأفراد، ام قليل جدا بحيث يفشل نظام التحفيز. ثالثا: إن مسألة الحدود يجب أن تكون مضمونه وموجهة: إذا كانت المنظمة ناجحة والأفراد يؤدون أعمالهم بشكل جيد، فإنهم سيحصلون على زيادة في أجورهم. ولكن ماذا يحدث في ظروف أخرى؟ هل يقبل الأفراد تخفيض أجورهم؟ هذه هي جميع القضايا التي يجب ان يعدها المستشارون إعدادا جيدا ويجلبون انتباه المنظمة ويساعدون على ايجاد الحل.

وفي السياق نفسه، كان هناك انتشار للمشاركة المالية في نجاح أي منظمة من خلال خيارات الأسهم أو تقاسم الأرباح، ولا سيما في أوروبا وأمريكا الشمالية. ومرة أخرى، قد تساعد هذه الأنظمة على توليد الإلتزام، وغالبا ما ينظر الى طريقة أكثر عدلا لتقاسم الثروة التي تم خلقها. وهناك مزايا ضريبية وغيرها في كثير من الأحيان والتي يمكن ان تعود على الموظفين والمنظمة. وثمة سؤال رئيسي فيما اذا كان ينبغي ان يشمل ذلك كبار الموظفين (اكثر شيوعا في الولايات المتحدة) أو لجميع الموظفين (الأكثر شيوعا في أوروبا).[1]

وفي معظم العالم النامي، ولا يزال في كثير من العالم المتقدم، أن الأجور والرواتب الثابتة تستخدم نهجا تقليديا ومنظما وواضحا. والمشكلة ستكون في تطوير نظام رواتب يعمل بكفاءة وعدل من وجهة نظر ادارة المنظمة والموظفين (و عند الإقتضاء ممثليهم). ومنطقيا، فان أسلوب المستشار لهذه المشكلة هو في عمل التحليل الوظيفي، ويتبعه بتقييم الوظيفة ثم بناء هيكل وظيفي، وذلك لتطوير نظام رواتب عادل وخطة رواتب تستوعب المراجعة الدورية، والأجر الإضافي والمزايا المناسبة. ومن الواضح أن لا يرى المستشار الأجور والرواتب على انها مشكلة فنية محضة، ويجب أن يكون على اطلاع جيد على التشريعات والعلاقات الصناعية والممارسات المتعلقة بالأجور، وخاصة المفاوضات الجماعية. وتشمل المشاكل الأكثر شيوعا المجالات التالية:

- أنظمة رواتب مشوهة (مثل: لا تعكس الفروق في الأجور الصعوبة والأهمية النسبية لفئات معينة من الوظائف).
- لا توجد علاقة، أو هناك علاقة ضعيفة جدا بين الراتب والأداء الحقيقي في العمل.
- لا تحفز اختلافات الأجور والرواتب الموظفين نحو التدريب والتطوير الذاتي، او السعي الى ترقية او الى مسؤولية أكبر والمزيد من فرص العمل المجزية.
- رواتب وهياكل رواتب عفا عليها الزمن، والتي لم تتكيف مع متطلبات التكنولوجيا الجديدة وتغيير هيكل الوظائف والاسواق.
- المرونة القليلة او المعدومة في استخدام الفرد والجماعة للعلاوات والمكافآت لتشجيع الأداء العالي، ومما يدل على أن هذا الأداء هو أمر هام للمنظمة وذلك مقابل أجر مناسب من قبل الإدارة.
- الإفراط في المسائل السرية للرواتب والمكافآت الأخرى، مما أدى الى شكوك حول مختلف مستويات الأجور الفعلية لبعض الأفراد، والحد من الثقة في موضوعية ونزاهة الإدارة حول مسائل الدفع.

إن حساسية قضايا الدفع في بعض الثقافات، تعني ان هذه المشاكل ليس من السهل التعامل معها، وعلى الرغم من وجهة نظر تقنية بحتة، يمكن ان يكون الحل واضحا. ويجب على المستشار أن يكون

حذرا في التحديد والتقييم مع العميل، والجدوى من التغييرات والطريقة الضرورية التي يتم فيها الإعلان عن التغييروعرضه والحفاظ عليه.

المنافع الإجتماعية

هناك قضايا أخرى في مجال الرواتب والتعويضات التي تجتذب الآن كميات كبيرة من العمل الإستشاري، ولا سيما تلك الفوائد المالية الأخرى المتصلة بالأجر: الفوائد الإجتماعية، والخدمات الضريبية والإكتوارية، والرواتب التقاعدية والتأمين. وفي أجزاء كثيرة من العالم، هناك شركات استشارية متخصصة (وهي كبيرة جدا) التي تتمثل في ضمان الحصول على الفوائد القصوى من استثمارات اموال أصحاب العمل والعمال في هذه المجالات. وينطوي هذا غالبا على تقديم المشورة بخصوص مصدر وموقع الفرص الإستثمارية والتقليل من الضرائب. ويتطلب هذا النوع من الإستشارات معرفة مفصلة للأسواق المالية وقوانين البلد المعني. ويتم التحكم في كثير من الأحيان من قبل التشريعات بحيث يمكن للأفراد المؤهلين فقط تقديم مثل هذه الخدمات. وتصبح المتطلبات المالية والقانونية أكثر تعقيدا من أي وقت مضى، وهذا هو المرجح مجال نمو الإستشارات.

تحليل وتقييم وتصنيف الوظائف

يشمل تحليل الوظائف جمع وتنظيم وفحص المعلومات فيما يفعله الأفراد في وظيفة معينة. ولا يستخدم التحليل الوظيفي فقط في إنشاء بطاقة الوصف الوظيفي لأغراض التعيين كما ذكر أعلاه، ولكن أيضا لتقييم الوظائف، وهذا هو تحديد قيمة العمل. ولوظيفة ما في اليد، ينتقل عادة نظام تقييم الوظائف من (1) خطط العمل على المستوى الكلي، إلى (2) تصنيف الوظائف، الى (3) نظام تقييم الوظائف بالنقاط، الى (4) عوامل طرق المقارنة. وفي جميع أنحاء العالم فإن عملية ترتيب الوظائف هو الأكثر إستخداما، على الرغم من أن الشركات الكبرى تفضل غالبا نظام التقييم بالنقاط.

وينطوي تصنيف الوظائف على تحديد مستويات الأجور والرواتب من خلال تصنيف الوظائف داخل المنظمة، ومقارنة مستويات الأجور مع المساهمة في النجاح التنظيمي، وتنافس المنظمات الأخرى أو ذات هيكل العمل وشروط العمل القابلين للمقارنة. ويؤخذ بالإعتبار القيمة السوقية لوظيفة الفرد، وذلك باستخدام مصادر المعلومات المختلفة مثل الدراسات المسحية والتقارير التي تنشرها ادارات الجمعيات والإدارات الحكومية، أو خدمات المعلومات التجارية المستقلة.

ومع ذلك، في الممارسة العملية، لا يتم تقييم العديد من الوظائف، أو إذا وجدت، فإن التقييم هو أحد العوامل التي تحدد معدل الأجور:

في حين يعتقد العديد من أرباب العمل أن فروقات الدفع للموظفين تعتمد على أساس الأداء الحالي، بينما يعتقد آخرون (وربما الغالبية) أن الأقدمية والعمر والأداء السابق والولاء يجب أن يكون لها وزن أكبر في تحديد الأجور الفردية. وقد يدعي بعض المديرين أن لهم ميزة أو نظم الأجور على أساس الأداء، ولكن تشير العديد من الدراسات الى أن من الأدق أنها تستند الى الأداء الحالي بالإضافة الى الأقدمية أو الأقدمية وحدها. [2]

لقد تمت التغييرات في طريقة العمل (وعلى سبيل المثال، وكنتيجة للتكنولوجيا الجديدة وخاصة التطورات في أشكال جدية لتنظيم العمل) وتغيرت وظائف الناس بطريقة حاسمة. إن التغيرات الهائلة في مجال التكنولوجيا، وهياكل العمل ومتطلبات كفاءة الموظفين تولد طلبات جديدة للحصول على المشورة والمساعدة.

6.18 تطوير الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية (HRD) هو المجال الإستشاري الذي نما نموا سريعا في شؤون الموظفين وادارة الموارد البشرية. وهناك مستشارون متخصصين في هذا المجال. في حين إن العديد من الشركات قد أنشأت أقساما هامة لتنمية الموارد البشرية (HRD) وقامت بتدريب معظم الكادر في مختلف جوانب وتقنيات تنمية الموارد البشرية. كما أصبح العملاء أكثر إطلاعا على تنمية الموارد البشرية، وبالتالي أكثر حذرا في مطالبة المستشارين الأقدر على إختيار برامج تنمية الموارد البشرية، وأصبح "المشعوذون" الذين سبق وعرضوا تنمية الموارد البشرية كمصدر سهل للدخل معروفون فيما هم عليه.

إن الغرض الرئيسي لتنمية الموارد البشرية هو مساعدة الناس في المنظمات لمواجهة التحديات الناجمة عن التغيرات التكنولوجية وغيرها، للتكيف مع المتطلبات الجديدة، لتطوير المهارات، وتحقيق مستويات الأداء المطلوبة للحفاظ على قدرتها التنافسية. ولا تعد تنمية الموارد البشرية المهنية الحقيقية بتغييرات مذهلة في المواقف والكفاءة نتيجة لجلسات وورش عمل قليلة. إن إختصاصي تنمية الموارد البشرية يجعل العميل على بينة من تعقيد الجانب الإنساني في المنظمة، والحاجة الى النظر في جميع العوامل المؤثرة على الدافعية، والسلوك، والعلاقات الشخصية وأداء الناس في المنظمة. ومن المهم ان نحذر العميل من أثر تناقضات الأفراد والممارسات في تنمية الموارد البشرية، وخفض قيمة هذا الأثر بكثير من حسن النية ولكن بطريقة جزئية وغير منسقة مع تدابير تطوير الموظفين.

ومن الناحية المثالية، فإن تنمية الموارد البشرية يجب ان تتحالف مع الكثير من التغيرات الجارية أو المتوقعة في المنظمة أو سياساتها، حيث ان التغيير والتطوير يعزز بعضه بعضا. ويحتاج الإختصاصي لأن يطلع على مدى توفر مجموعة واسعة من التقنيات لتنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي والإنتاجية وتحسين الأداء (أنظر الفصل 20)، ولكن يجب أيضا أن يكون على بينة من التحيز الثقافي لتقنيات معينة والحاجة الى تجنب نقل الآلية التي تتجاهل الإختلافات في القيم الثقافية والنظم الإجتماعية.

إن تنمية الموارد البشرية، هو أحد المجالات التي تعتبر الى حد كبير ملزمة للثقافة الوطنية، فنهج التخطيط الوظيفي، والتعرض لأوجه القصور التي تتطلب التدريب غير الرسمي، حتى الدعابة في أسلوب التدريب والتي قد تعمل بشكل جيد جدا في الولايات المتحدة، قد لا تكون مناسبة تماما في الصين على سبيل المثال. وعلى المستشارين أن يكونوا واعين لهذه الإختلافات، وحتى مع ذلك، يمكن تمييز بعض الإتجاهات العامة. وهناك تحركات لرفع مستوى تنمية الموارد البشرية في المنظمات، لجعلها أكثر مرونة وملائمة للأفراد واتخاذ نظرة أوسع، حتى يتمكن الناس من تطوير العمل من خلال

التناوب ومن خلال التوجيه الدقيق من قبل متخصص. ومن خلال الدراسة الذاتية او الدورات الدراسية، وفي نفس الوقت، وربما للمفارقة بدلا من ذلك، فان الشركات وبشكل متزايد تصر على ان تنمية الموارد البشرية مصممة لإحتياجات المنظور فورا للمنظمة، بحيث أن معادلة التكاليف والمنافع هو الأكثر وضوحا وايجابية.

إن موضوع تنمية الموارد البشرية واسع جدا، وليس من الممكن هنا استعراض جميع المناهج والتقنيات المستخدمة 3. بل سوف نشير الى مخاوف إدارة معينة قد تدعو الى التدخل الإستشاري. وينبغي على القارىء أن يرجع الى الفصل 4 عن الإستشارات والتغيير، حيث تمت عدة مناقشات لتنمية الموارد البشرية وتقنيات التطوير في بعض التفاصيل.

تدريب وتطوير الموظفين

يمكن لمستشار تنمية الموارد البشرية أن يقوم بمثابة مستشار لزيادة فعالية تدريب وتطوير الموظفين، أو يمكن أن يشارك مباشرة في إعداد وتقديم التدريب في الشركة. وتحدد المهام في هذا المجال عادة عن طريق الإجابة على عدد من الأسئلة مثل:

- كيف يمكن تدريب الموظفين وتطويرهم بحيث نربط التدريب مع الأهداف ومشاكل المنظمة وموجها نحو الأداء؟
- كيف نحدد الإحتياجات التدريبية لمختلف فئات الموظفين؟
- كيف نحدد مضمون ومنهجية برامج تطوير الموظفين وكيف يتم تنظيمها؟
- كيف يمكن تقييم أثر تنمية قدرات الموظفين على الأداء التنظيمي وتحديد المستوى الأمثل للإستثمار في تنمية الموارد البشرية؟
- كيف يمكن ان تنظم وحدة التدريب، وزيادة قدرة مدير التدريب والمدربين في الشركة.
- ما هي الفوائد التي يمكن استخلاصها من إرسال المديرين والموظفين المتخصصين الى دورات خارجية في كليات إدارة الأعمال، ومعاهد الإدارة والشركات الإستشارية، ومراكز الإنتاجية وغيرها؟ أي نوع من العلاقة ينبغي أن تنشأ مع الوحدات الخارجية التي تقدم برامج تدريب، والتي يجب أن تستخدم هذه الوحدات برامج مصممة خصيصا للمصنع؟
- كيف يمكن ان نحفز الموظفين للتدريب والتنمية الذاتية، واستخدام نتائج التدريب في مجال عملهم، وما هي العقبات التي يجب ازالتها اذا كان للتدريب الأثر المرجو على كل من الأداء الفردي والمؤسسي.

تشارك النقابات العمالية بكثافة -في بعض البلدان في توفير التدريب، ويتمكن آخرون من النقابات أو ممثلي الموظفين ليكونوا شركاء في التدريب، مما يساعد على ضمان أهميته و محتوياته ذات الصلة، وأن الموظفين متحمسون في تنفيذه.

وأينما يشارك المستشار مباشرة في تنظيم وتقديم التدريب، فمن المفيد ان يذهب من خلال قائمة من الأسئلة نفسها والمتعلقة بسياسة التدريب للتأكد من أن البرنامج يوفر أقصى فائدة.

سؤال واحد على المستشارين ان يجيبوه في كثير من الأحيان، للرد على مخاوف تكلفة تدريب الأفراد الذين هم في سوق العمل الحر، والذين قد يتركون مع المهارات التي اكتسبوها الى منظمة أخرى. وجزء من الجواب هو ان بعض المنظمات قد لا تستثمر في مهارات الموظفين العاملين لديها، مهما كانت المخاطر، وجزء آخر هو واضح ومتمسك في إدارة الموارد البشرية وسياسة التدريب، وقد يكون ذلك محفز على البقاء. وهناك أيضا أمثلة من المنافسين للعمل معا في محاولة خفض التكاليف وزيادة فعالية تكلفة التدريب.

التطوير الوظيفي والتخطيط الإحلالي

التطوير الوظيفي هو جانب هام في تنمية الموارد البشرية، وعلى الرغم من أهميتها فقد لا تكون هي نفسها في جميع الثقافات. وينبغي على المستشار ان يكون قادرا على شرح الآثار المترتبة على غياب التخطيط الوظيفي الى العميل. على الرغم من ان العديد من المنظمات ترى إن وضع خطة مفصلة للمسار الوظيفي لكل فرد مستحيلة أو غير مرغوب فيها. وينبغي أن يكون من الممكن وضع سياسة للتوجيه و للتطوير الوظيفي لتنمية قدرات الموظفين وتحفيز الأداء الفردي، دون أن يشكل ذلك التزاما قانونيا على كل فرد، وتقدم هذه السياسة نموذجا واضحا ضد الموظفين الذين يقارنون توقعاتهم الخاصة وتنميتهم الذاتية وتحسين جهود العمل، مع تحقيق مكاسب واضحة في الحوافز والإنتاجية.

ويرتبط مفهوم التطوير الوظيفي بمفهوم التخطيط الإحلالي: حيث من سيتولى العمل عندما يتقاعد كبار المديرين الحاليين أو يتركون العمل؟ ولا يوجد لدى العديد من المنظمات خطط للأحداث التي يمكن التنبؤ بها. ويجب تحديد الأفراد المحتملين في الوقت المناسب، ويجب على المنظمة أن تعمل على إعدادهم للترقية، وبدلا من ذلك، يجب القيام بوضع خطط للتوظيف الخارجي. ويمكن للمستشار أن يؤدي دورا مفيدا في تذكير قادة المنظمات بعدم خلودهم في المنظمة والعمل على ترتيب خلافة سلسة بحس مرهف.

تقييم الأداء

إن تقييم الأداء واحدة من أضعف الحلقات في نظم إدارة الموارد البشرية، وهناك العديد من المنظمات الصغيرة التي لا تمارس أي تقييم أداء على أساس منتظم. وقد أدخل عدد من المنظمات المتوسطة الحجم والكبيرة نظما لتقييم الأداء، ولكن الواقع يميل ليكون مختلفا تماما عن الأهداف والسياسات المعلنة. ويمكن أن يجد المستشار أنه حتى في حالة تقييم الأداء العادية، فإنها لا تأخذ مكانها كما يجب وعمل تقارير تقييم الأداء والتوقيع عليها، ولم ترصد أية إستنتاجات لاستخدام التقييم في اتخاذ قرار بشأن تطوير الموظفين، أو الترقيات أو التنقلات أو زيادات الجدارة وهكذا. وفي بعض المنظمات نرى ان تقييمات الأداء السنوية قد أصبحت إجراءات يجب القيام بها ولكنها لا تعكس الأداء الحقيقي. وفي حالات أخرى فإن تقييم الأداء يعكس فقط آراء ذاتية وتفضيلات المشرفين المباشرة.

وليس من الصعب معرفة نقاط الضعف في تقييم الأداء في أنه شكلي، ولكن الأكثر صعوبة هو في تغيير الممارسة عميقة الجذور. ويستطيع المستشار أن يساعد العميل في إدراك أن التقييم يجب أن يكون فعليا، ويتطلب ذلك التدريب على تقنيات تقييم الأداء، ويبدأ تقييم الأداء المعقول مع مجموعة

تنظيمية راسخة، وأهداف فردية. ويركز التفكير الحالي على هذه ونماذج التقارير البسيطة بدلا من التركيز على الأوراق المعقدة والتي تستغرق وقتا طويلا.

والمهمة الأساسية بالطبع، هي إدارة الأداء، وليس وضع نظام التقييم. ويكون المديرون الجيدون دائما قادرين على تحفيز وتقييم نواتج موظفيهم، ولا يوجد نظام يجعل المديرون غير الجيدين القيام بذلك بشكل صحيح. والدور الرئيسي للمستشارين هو وضع هذه الرسالة داخل المنظمة. ومع ذلك، فإن النظام الجيد للتقييم لن يكون بديلا كافيا للمديرين. ولتطوير نظام تقييم أداء يحقق أهداف المنظمة، فإنه يتطلب دائما نظرة فاحصة للجودة وتطوير فريق إدارة المنظمة. ومهما كان إختيار المنظمة لأساليب التقييم، فإن تحسين النظام يحتاج الى دعم من قبل ممثلي الموظفين، والتزاما قويا من الإدارة.

التطوير التنظيمي

إن الكثير من التدخلات الإستشارية في مجال تنمية الموارد البشرية هي من نوع التطوير التنظيمي (OD)، وقد ركزت التعاريف الأصلية للتطوير التنظيمي على ممارسات العلوم السلوكية لمساعدة المنظمات في تحديد وتخطيط وتنفيذ التغييرات التنظيمية. كما ركزت التدخلات الإستشارية على العمليات التنظيمية مثل الإتصالات وتبادل المعلومات، والعلاقات الشخصية وبناء الفريق واستخدام الإجتماعات أو طرق حل النزاعات، بدلا من التركيز على تقديم حلول للقضايا التقنية الفنية المعنية في هذه العملية. وهناك أساليب حديثة تهدف الى الجمع بين أساليب التطوير التنظيمي "الكلاسيكية" وبين طرق تشخيص المشاكل المحددة "التكنولوجية والتنظيمية والمالية" وحلها، وتنفيذ برامج تحسين الأداء التنظيمي والتي تستخدم في تشخيص أمور كثيرة مثل حل المشكلات، واعادة هندسة العمليات، وتقنيات إدارة التغيير(أنظر أيضا الفصلين 4 و 22). ويتطلب ذلك من المستشار أن يكون ضليعا في مجال معين من مجالات إدارة الأعمال. وبالمثل بالنسبة للمستشارين في مجالات تقنية إدارية مختلفة وجميع النواحي العامة لزيادة فعاليته من خلال السيطرة على مبادىء التطوير التنظيمي وبعض تقنياته.

نحو منظمة التعلم

يعكس التفكير المعاصر مفهوما مفيدا حول التغيير والمنظمات، وكذلك الخبرة الأخيرة لعدد من الشركات الديناميكية وهو "منظمة التعلم" 4. ويجلب ذلك بعدا جديدا الى استراتيجية الشركات والتدريب والتطوير. وبدلا من الإضطرار الى وظيفة التدريب والتطوير المستقلة، فإنه ينظر الى المؤسسة بالكامل كنظام تعلم، حيث يتعلم الأفراد من إجراءات المنظمة ومن تطورات تشكيل بيئتها، وحيث يتعلم أفراد المنظمة ككل من المشاركة بأي نشاط، ويستخدم كل من التعلم الفردي والمنظمي كعناصر لا تتجزأ من الإدارة الإستراتيجية والتغيير.

وقد تم التشديد على هذه الميزات في التعاريف المختلفة للمؤسسات المتعلمة. وعلى سبيل المثال فقد ذكرت لجنة التدريب في "المملكة المتحدة"، "إن منظمة التعلم هي التي تسهل التعلم وتنمي الشخصية لجميع موظفيها، وتطور نفسها باستمرار".

وفي منظمة التعلم، يعتبر التعلم المستمر من قبل الأفراد ضرورة من أجل إستمرارية المنظمة وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة. ومما يسهل ويحفز ذلك، يجب إتباع المبادىء التالية:

- ربط التعلم على حد سواء مع إستراتيجية المنظمة، والأهداف الفردية.
- التركيز على التطوير على رأس العمل OJT On the Job Training، والتعلم العملي.
- توفير دورات التدريب المتخصصة في جميع جوانب المعرفة والمهارات والمنظومة القيمية.
- يكون التركيز الرئيسي على التعلم عن التطورات في مجالات بيئة الشركة، والعلوم والتكنولوجيا، ومفاهيم إدارة الأعمال الجديدة التي يمكن وينبغي أن تستخدم لتحسين الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية في المستقبل.
- يملأ التدريب فجوات الكفاءة الموجودة والمتعلقة بأنشطة الأعمال الحالية غير المهملة.
- إستخدام الأشكال الجديدة والمفتوحة للنشاط التدريبي، بما في ذلك التعلم عن بعد، وبرامج الإنترنت والتنمية الذاتية، وإختيارات الأفراد الرئيسية التي يستخدمونها.
- يعتبر التعلم باعتباره عملية مستمرة، وليس بوصفه سلسلة من دورات منفصلة وغير مرتبطة بعضها ببعض أو بغيرها من الأحداث.
- نظام المسار الوظيفي والمكافآت هو إعتراف قوي بأهمية التعلم.

ومع ذلك فإن تشجيع التعلم الفردي لا يكفي ليصبح تعلما مؤسسيا، ويجب تشغيل التعلم الفردي في التعلم المؤسسي. ولذلك فإن منظمات التعلم تهدف الى تطوير الميزات التالية:

- تشجيع التعلم من خلال الفرق Teams.
- إستخدام الصيغ المختلفة لتبادل المعلومات ونتائج التعلم الفردية والجماعية في جميع أنحاء المنظمة، كما يجب أن تكون نتائج التعلم الفردي متاحة لأي متعاون يحتاجها.
- قيام المديرين بدور المدربين، وهم مسؤولون عن نقل المعلومات والأفكار والكفاءات بين الأفراد والمجموعات داخل الوحدات ومع الوحدات الأخرى في المنظمة.
- تركيز مديرو التعليم على أهداف المنظمة والفرص والآفاق المستقبلية دون إهمال التدريب اللازم لتحقيق الأهداف القصيرة الأجل وإدخال التحسينات الفورية.
- تأكد الإدارة من أن التعلم يستخدم بفعالية للتخطيط وتنفيذ التغييرات التنظيمية.
- -تقع المسؤولية الرئيسية لتنمية مهارات الموظفين على المديرين التنفيذيين، ولكن مكانة الموارد البشرية وتدريب المديرين تبقى بارزة في هيكل السلطة في المؤسسة، والمشاركة في التفكير النظري والإستراتيجي والتخطيط بشأن مستقبل المنظمة.

تتعلم منظمة التعلم من البيئة الداخلية الخاصة بها، والخبرة، وتتأكد من أن الخبرة الإيجابية يتم نشرها بسرعة، في حين يتم تقييم التجربة السلبية باعتراف وموضوعية. ويتم اتخاذ التدابير اللازمة لتجنب تكرار ذلك (وعلى سبيل المثال في أجزاء أخرى من المنظمة أو عن طريق موظفين جدد). ويتم جمع الأفكار والإنتقادات من خلال إقتراح مشاريع واجتماعات واستخدام أفكار ودراسات مسحية لمناخ المنظمة، وتمارس المناقشات المفتوحة والتغذية الراجعة، وتشجع الإبتكار والتجارب ودراسة السجلات والتقارير بعناية.

ويشمل التعلم من البيئة الخارجية ما يلي:

- التعلم من الزبائن (الرضا والشكاوي و تغير الإحتياجات والمطالب، وتغير الأذواق والأفكار على خدمات جديدة أفضل والعمل المشترك على المنتج وتحسين الخدمات العامة).
- التعلم من المنافسين وغيرها من المنظمات المشاركة في أنشطة مماثلة (على سبيل المثال من خلال القياس).
- التعلم عن التطورات الجديدة في مجال العلم والتكنولوجيا.
- التعلم عن اتجاهات وتغيرات السوق.
- التعلم عن التطورات الإقتصادية والإجتماعية والمؤسسية وغيرها.

وكحد أدنى، يمكن لمنظمة التعلم أن تجيب على المعلومات المستخلصة وتحليلها. على المستوى الأمثل، هي تطلع للمستقبل وسباقة وتغيير وتحسين المنتجات والخدمات والعمليات دون إنتظار لأن يصبح مثل هذا التغيير لا مفر منه كنتيجة للمنافسة الديناميكية والزبائن غير السعداء.

ويمكن لكل من مستشاري تنمية الموارد البشرية والإستراتيجية أن يقدموا خدمة لعملائهم لا تقدر بثمن من خلال مساعدتهم على فهم وتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة. ومن المهم ان نرى أنها ليست نموذجا مغلقا ونهائيا والتي تمكن المؤسسة من أن تطبقها أو ترفضها في مجملها، إنها فلسفة ونهج للإستراتيجية والزبائن وإدارة الناس والتعلم. ويمكن تطبيقها على مختلف المستويات من التطور. ولذا يمكن أن تكون متاحة تماما للشركات التي ليست من قادة القطاع، وللشركات الصغيرة وحتى المنظمات التي تواجه صعوبات، وقد يثبت أيضا أن تكون وسيلة أكثر فعالية للخروج من الصعوبات ومن خطط إعادة الهيكلة المختلفة التي تقلل التعلم الفردي والمنظمي.

إن مفهوم منظمة التعلم لديه الكثير من القواسم المشتركة مع إدارة المعرفة - وهو مفهوم آخر حديث يهدف لمساعدة الشركات على تطوير وتطبيق واستخدام والحفاظ على المعارف التي تتطلبها أعمالهم (أنظر الفصل 19).

7.18 علاقة الإدارة بالعمال

يجب أن يضع المستشارون العاملون في أي مجال من الإستشارات الإدارية، في الإعتبار دائما أن يكون لتوصياتهم انعكاسات على العلاقات بين العمال وادارة المؤسسة أو الصناعة التي تكون جزءا منها. وعلى سبيل المثال حين يطور المستشار ويوصي بمخطط الأجور الجديدة يجب أن يكون على بينة أنه من الممكن أن يتم تفاوض جماعي لا يمكن تجنبه في مجال دفع الأجور مع النقابات العمالية أو ممثلي العمال الآخرين مثل (مجالس الأعمال المنصوص عليها في النظام الأساسي ومع القوى الأخرى في هذا المجال). وبالمثل فإن التغييرات في تنظيم العمل والذي اقترحه مستشار إدارة الإنتاج يجب ان يكون عن طريق التفاوض مع النقابات العمالية بسبب الإتفاقيات الجماعية، أو في عدد من البلدان وفي ظل المتطلبات التشريعية. وفي كل مجال تقريبا من مجالات الإدارة، يجب على المستشار أن يتأكد من الإنعكاسات على العلاقات بين الإدارة والعمل في مجالات العمل المختلفة، والتي يبحثون عن توصية بذلك لعملائهم. وأبعد من ذلك، يمكن تقديم حالة جيدة في ظروف معينة، لاستخدام

العمليات والمؤسسات القائمة في العلاقات بين العمال والإدارة (مثل التشاور والتفاوض)، وربما حتى على التحريض على التطوير وتحديث عمليات ومؤسسات جديدة عند رسم خرائط إستراتيجيات التغيير.

هذا ما يقال، وهناك ظروف وموضوعات قد لا تكون مناسبة، نظرا لنظام العلاقات بين العمال والإدارة أو تقاليد البلد والصناعة والمؤسسة المعنية، للتشاور - ناهيك عن التفاوض - مع النقابات او غيرها من ممثلي العمال. ولا تزال هناك بعض القضايا التي تعتبر حصرا من إختصاص الإدارة. وتختلف هذه من بلد الى آخر أو من حالة الى أخرى. وهناك قضايا بشأنها ولأسباب مختلفة، ولا يحتاج ممثلي العمال للمشاركة بل يتم تبليغهم قبل الأوان، ويمكن أن يكون ضارا للأداء الفعال للمشروع. وسيعرف كيفية التمييز بين الحالات التي يتوفر فيها معلومات عن التغيير الضروري والمفيد والمناسب، وتلك التي لا يتم فيها ذلك.

سياقات الإستشارات حول العلاقات بين العمال والإدارة

يجب على المستشار ذو الخبرة في شؤون الموظفين / أو ادارة الموارد البشرية، والذي يعمل على إدارة العلاقة بين العمال والإدارة أن يكون على بينة من الإلتزامات القانونية المختلفة، والقيود في البلد الذي يعمل به. ومع ذلك، ونظرا لعولمة الأعمال ومهنة الإستشارات، فقد يكون جيدا للمستشارين التعرف على القانون وممارسة العلاقات الصناعية في بلدان غير بلدانهم. وبالإضافة الى ذلك، وعلى نحو متزايد، يجب إتخاذ العديد من اللوائح والتوجيهات في مجال علاقات العمل والإدارة الصادرة عن التجمعات الإقليمية مثل الإتحاد الأوروبي (EU) في الإعتبار.

وفي جميع الحالات، وبغض النظر عن الإعداد، يجب أن يعطى السياق الثقافي للعلاقات بين العمال والإدارة حقه لتكون الإستشارات ناجحة. ومن شأن الإستشارة الخاصة بالعلاقات بين العمال والإدارة أن تكون وثيقة الصلة للغاية في الدول الغربية، وغير مناسبة في الدول الآسيوية. وعلى سبيل المثال، هناك بعض الشك فيما إذا كان لأمريكا الشمالية أو اوروبا إجراء نمط التظلم الفعال، وبدون تكيف كبير في بعض الدول الآسيوية. حيث أنها ليست مواجهة شخصية يمكن التغاضي عنها في المواجهة الشخصية وعلى المستوى الفردي. ويمكن لآثار هذه القضايا الثقافية على العلاقات بين العمل والإدارة ان لا تكون سهلة دائما بالنسبة للمستشار من غير نفس البلد ليضع التوصيات، ولكن يجب بذل جهد لفهمها وأخذها بعين الإعتبار.

يتناول ما تبقى في هذا الفصل مختلف النقاط ذات الصلة لإستشارات العلاقات بين العمال والإدارة. ومع ذلك، تجدر الإشارة الى انه يمكن تقديم الإستشارة الفنية في هذا المجال من مستشارين متخصصين في العلاقات بين العاملين والإدارة السليمة، ومستشارو شؤون الموظفين وادارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان يمتلكون ويطورون الخبرة الفنية اللازمة، ويدعون الى تقديم الإستشارات في هذا المجال.

التوقيت والهامش

يمكن أن يدعى المستشار لإن هناك بالفعل مشاكل في العلاقات بين العمال والإدارة، بسبب وجود

قوى داخلية او خارجية والتي يحتمل أن تؤدي الى مشاكل، أو لأن هناك حاجة لتقديم إستشارة لصياغة السياسات أو إعادة تشكيل العلاقات بين العمال والإدارة. إن الإصلاح أو إعادة تشكيل هذه السياسات هو ذو علاقة ولا سيما عندما يتعلق الأمر في إعادة هيكلة الصناعات والمنظمات، سواء من خلال مبادرة إدارية أو من خلال الإستشارة أو التفاوض مع ممثلي العمال، والتدابير المرتبطة بإعادة الهيكلة، مثل تخفيض النفقات، أو تسطيح الإدارة، والتغيير في تنظيم العمل وما شابه ذلك، ويمكن أن يكون لها آثارا هائلة على بيئة العمل وممارسة العلاقات بين العمال والإدارة في المنظمة.

وفي كل حالة تقريبا وفيما يسمى بمستشار العلاقات بين العمال والإدارة، هناك سؤال رئيسي حول وجود أو عدم وجود ممثلي العمال، ولا سيما للنقابة او للمنظمة. وحيث توجد النقابة أو أي شكل آخر من تمثيل العمال، يجب أن يتم توضيح لطبيعة ودور هذا التمثيل. وعندما يتحدد دور ممثلي العمال في المشروع الإستشاري، فإن على المستشار أن يفهم (في حال وجود نقابة عمالية) الصفة التمثيلية لهذا الإتحاد، وطبيعة قيادة العمال، والسياسة الداخلية ومراكز القوى داخلها. وهنا فقط يمكن مواصلة الإتصالات الفعالة والبناءة مع هذه الهيئة.

وفي كثير من البلدان، وخاصة في العالم المتقدم، فإن علاقات العمل والتفاوض الجماعي مع نقابات العمال يتعرض لضغوط متزايدة من الفردية في علاقات العمل. وليس فقط لعدم إقبال الناس للإنضمام الى النقابات العمالية، ولكن لأن العديد من المنظمات تنمو بسرعة نحو الأكثر شخصية، وأقل تعاملا جماعيا مع الموظفين - حيث الإختلاف بدفع الأجور داخل الجماعة، وتقييم الأداء الفردي، والرسائل الشخصية للموظفين، وحتى التفاوض الفردي على دفع الأجور وشروطه. ومع ذلك يجب أن لا يكون مبالغا فيه: والأدلة من اوروبا هو ان أصحاب العمل يفضلون تطوير الفردية من خلال اتصالات الموظف والإلتزام بعلاقات طيبة مع النقابات العمالية. ولا يمكن تجاهل الفردية. وبسعة المستشارون لأن ينخرطوا في المشاريع الفردية إما صراحة أو ضمنا كجزء من سياسة تهدف الى إضعاف نفوذ الإتحاد.

وعلى المستشارين أن يكونوا قادرين على مساعدة العميل في اكتشاف مزايا وعيوب كل من التفاوض الجماعي والعلاقات الجماعية من جهة، والفردية من جهة أخرى. وأن المعيار الرئيسي هو ان لدى المنظمة أسلوب مدروس ومتماسك ومتسق لهذه القضايا؛ وسيقوم المستشار الجيد بمساعدة العميل على وضع مثل هذا النهج.

المجالات الرئيسية لإستشارات العلاقات بين العمال و الإدارة

المسائل الأساسية في العلاقة بين العمال والإدارة والتي من أجلها قد يدعى المستشار هي واحدة أو أكثر من الإجراءات التالية:

(1) **تمثيل العمال.** غالبا ما تكون الإستشارة هي في مجال التعامل مع ممثلي العمال على أساس التعامل اليومي. وكما ذكر، فقد تكون هذه (أ) ممثلي النقابة من داخل او من خارج المنظمة (بما في ذلك الضباط أو الموظفين من الإتحادات النقابية مع وحدة داخل المنظمة)، أو (ب) ممثلي العمال المنصوص عليها في التشريعات أو نادرا من خلال الإتفاقات الجماعية الإجرائية العامة، والمنتخبة من

قبل جميع الموظفين في المنظمة. وهذا الأخير بشكل عام ليس له علاقات مباشرة او عضوية مع الإتحاد وغير قابلة لإنضباط الإتحاد، ولكن غالبا ما يكون لها علاقات غير رسمية وصلات قوية مع الإتحاد. وكلا النوعين من ممثلي العمال يتعايشون في نفس المؤسسة (أو فرع إذا كان مجال الإستشارة كبيرا، وعلى سبيل المثال مؤسسة واحدة). وفي مثل هذه الحالات، يجب أن يمارس المستشار الحذر الشديد في تحديد المسائل المناسبة – إن وجدت – للتفاعل مع واحد أو نوع آخر من تمثيل العمال. وهذا ليس سهلا دائما، لأن الكفاءة النسبية لهذين النوعين غير محددة بوضوح، وبما تكون هناك صراعات قضائية بينهما. ويمكن أن يلاحظ أيضا في هذه المرحلة، إضافة الى تعقيد المسألة، تورط ممثلي العمال بشكل او بآخر وعلى نحو متزايد في مشاكل العمل المنبثقة عن إعادة هيكلة المؤسسات، ويمكن أن تكون إعادة الهيكلة هذه واضحة للغاية من جانب الإستشارات الإدارية. وأخيرا، وفي السنوات الأخيرة كان هناك انتقاص من التشدد النقابي في عدد من البلدان (ولكن بالتأكيد ليس الكل) وقد يرغب المستشارون للنظر في هذا الجانب عندما يؤطرون مشورتهم.

(2) **النزاعات والمظالم.** قد يطلب المستشار ليعالج آليات معالجة شكاوي العمال،بما في ذلك إستشارة إنشاء إجراءات التظلم أو غيرها من إجراءات حل النزاعات. وفي هذا المجال، على المستشار أن ينظر في نطاق العمل المقترح (أو المقترح الذي سيتم التفاوض بشأنه مع ممثلي العمال). وينبغي لإجراء التظلم على سبيل المثال أن يشمل أو يقتصر على المعاملة المزعومة التي لا تتفق مع إتفاق قائم أو مع أحكام العمل؟ ماذا عن حماية صلاحيات إدارية معينة والتي قد تكون موضع شك من قبل اجراء الصراع الداخلي؟وماذا ينبغي ان يكون موقف العميل فيما يتعلق بإجراءات التحكيم المتفق عليه للمظالم والتي لم تحل او في حالة من الجمود في التفاوض الجماعي؟ وفي هذا الصدد، يجري إيلاء إهتمام متزايد في بعض البلدان الى إمكانية استخدام أشكال مختلفة من البدائل لحل النزاعات من خلال إجراءات متفق عليها من جانب واحد. وليست هذه سوى أمثلة قليلة من القضايا التي يمكن ان تثار – او قد يرغب المستشار في ان تثار في هذا المجال.

(3) **التفاوض الجماعي.** تعتمد أهمية التفاوض الجماعي الى حد ما على المستوى الذي تحدث فيه – ككل لهذه الصناعة، لهذه الصناعة في مكان أو منطقة معينة، أو لمجموعة من المؤسسات أو في موقع المؤسسة او مستوى موقع العمل. وفي معظم الحالات تجري المساومة على هذا المستوى، حيث يكون هناك شكل من اشكال تمثيل العمال في المؤسسة او مكان العمل. وتنشأ الإستشارات في هذا المستوى وتصبح المساومة حاسمة، فقد يتم استدعاء المستشار ليقوم بعمل واحد أو أكثر من ثلاث وظائف في هذا الصدد: تطوير مهارات المديرين المعنيين بالتفاوض، للمشاركة كعضو في فريق تفاوض صاحب العمل، والقيام بدور الناطق باسم الإدارة في المفاوضات. وفي جميع الحالات فإن فريق عمل المنظمة في مجال الإدارة الدائمة يتحمل كامل المسؤولية في نهاية المطاف.

وبالنظر الى الإتجاه نحو اللامركزية في العلاقات الصناعية والتفاوض الجماعي في كثير من البلدان، ويتم التركيز على التفاوض على أعلى المستويات تقليديا، وتلقى هذه الوظيفة من المستشارين التركيز المتزايد. التفاوض الجماعي على قضايا مثل إدخال التكنولوجيا الجديدة، وزيادة المرونة في العمل (لا سيما من حيث حجم القوى العاملة والأجور ومحتوى العمل) والذي ينعقد عادة على مستوى

المؤسسة. ولكن حتى لو، على سبيل المثال، فيتم توسيط التفاوض الجماعي على مستوى الصناعة او الفرع، ويمكن ان يستمر المستشار في تقديم مشورته الى صاحب العمل، او فريق العمل المفاوض على مسائل معينة، كمدخل لصياغة المواقف التفاوضية الإستراتيجية من قبل اصحاب العمل.

(4) التعاون والإستشارات الإدارية العمالية. يمكن أن يستدعى المستشار لتقديم المشورة بشأن آليات واجراءات للإستشارات الإدارية العمالية،والتعاون في المسائل ذات الإهتمام المشترك، مثل الإنتاجية أو مرافق الترفيه والإستجمام (في مقابل قضايا ذات طابع عدائي مثل التظلمات أو مطالب تفاوضية). وينعكس التركيز الجديد في هذا المجال على مختلف خطط الحوافز الفردية أو مجموعات الموظفين، وكذلك في أنواع مختلفة من البرامج الجماعية لإدارة الجودة. والواقع أن التشريعات أو الإتفاقات الجماعية وعلى أعلى مستوى تستدعي وتشجع على وضع آليات لزيادة الإستشارات والتعاون، وحتى لوضع آليات لمشاركة العمال في إتخاذ القرارات الإدارية (مصير مشترك) في بعض المناطق. وينبغي أن يمارس المستشار في الوقت نفسه الرعاية لضمان أن يتم العمل المتميز والمناسب حتى لا يتم تخريب عملية المفاوضة الجماعية (حيث توجد القيود القانونية في هذا المجال).

(5) موقف أصحاب العمل في الإستشارات الثلاثية. إن الموقف المتخذ من قبل جمعيات أرباب العمل في الاستشارات الثلاثية (الحكومة / أرباب العمل / النقابات) أو الثنائية (إما مع الحكومات أو النقابات) هو المشاورات على المستوى الوطني، وأحيانا يمكن تعريف مستويات فرع بمساعدة المستشار. وتكون أحيانا آليات المشورة هذه مخصصة ومتكررة وذات طابع دائم وموجودة في معظم البلدان وتتعامل مع المسائل الإقتصادية والإجتماعية بشكل واسع. ومع الإستشارات الفردية على المستوى الوطني، قد يتطلب أرباب العمل توجيها في تشكيل مساهمتهم في موقف جمعياتهم واستراتيجيتها. ويعمل المستشارون في الواقع جيدا لإقناع عملائهم على أهمية المدخلات والمشاركة، لأن القرارات الصادرة من الإستشارات في نهاية المطاف وعلى المستوى الوطني يكاد يكون له دائما على الأقل تأثير غير مباشر، ويكون لها أحيانا تأثير مباشر على ثروات المؤسسة.

(6) إتفاقيات الشراكة. تحاول بعض المنظمات وعلى نحو متزايد في مختلف البلدان أن تضع نهجا مختلفا لهذه القضايا من خلال العمل بشكل وثيق مع نقابات العمال، وتبتعد عن نهج المواجهة والتوزيع في إتجاه واحد على أساس الشراكة. وما زال هناك الكثير من النقاش حول ما إذا كان ذلك مجرد إعادة وضع العلامات للتفاوض الجماعي عندما تكون النقابات ضعيفة جدا، او ما اذا كان هو حقا تطور جديد. ومن المؤكد ان هناك بعض الحالات التي يكون فيها النقابة والإدارة قد وافقا على وسيلة جديدة للعمل، ومع إدارة الكتاب المفتوح (إدارة الحسابات المتاحة للنقابات)، والإلتزام بالقرارات مع أي من أعضاء الإقتراع، واتفاق مشترك لتسهيل التغيير. ويحسم المستشارون دائما تقريبا العملية الأولية للحصول على المديرين والنقابات لفهم التحدي في مثل هذه الإتفاقات لجعل أساليبهم المتبعة في إدارة الأعمال والعمل من خلال التغييرات الضرورية. وتتطلب هذه الإتفاقيات الصدق من مختلف الأطراف والتي يمكن ان تجعل المفاوضات حساسة للغاية، ودور المستشار هو إبقاء الجميع على المسار الصعب وخلال الدورات لضمان بقاء التركيز على الإتفاق. وبعد ان يتم التوقيع على الإتفاق، سيكون هناك دور واسع يمكن ان يلعبه الفريقان، ويتوقف نجاحه على قبول التغييرات المتفق عليها من جانب المديرين

التنفيذيين المحليين وممثلي النقابة. واذا لم يغيروا نهجهم، فإن الإتفاقية ستفشل.

(7) الطرد والفصل من العمل. إن المبادىء والإجراءات الخاصة بالطرد والفصل من العمل (سواء داخل أو خارج سياق التفاوض الجماعي) كثيرا ما تخضع لعلاج من قبل المستشارين. ولا يجوز تقييد حرية عمل الأطراف المعنية عن طريق التشريع أو الأحكام المتفق عليها. وفي معظم البلدان، هناك قيود على الفصل التعسفي غير المبرر، وربما يكون إختيار الفصل التعسفي قليلا، ومع ذلك، يعمل المستشار في حدود القيود القانونية، ويقدم مساهمته في هذا الشأن.

النقابات كعملاء

بينما يشارك المستشار في إدارة المشاريع عادة، فقد تم تطور في السنوات الأخيرة نحو توفير الخدمات الإستشارية لإدارة العمل في نقابات العمال، وقد يكون هناك عملا مشتركا بين المستشار وادارة النقابة.

هناك مجال مهم للتطوير ومساعدة النقابات لإدارة أنفسهم أكثر من الناحية الإستراتيجية. وبشكل عام، فإن الأفراد الذين يديرون النقابات، لم ينظروا الى حياتهم كإدارة معقدة ومنظمات متعددة المواقع، وأحيانا إرتفاع دوران السيولة واستثمارات كبيرة لكبار موظفي النقابة، وهذا هو بالضبط الموقف الذي تجد النقابة نفسها فيه، مع قليل من التدريب او الخبرة في المهمة. ومع ذلك يتوقع أعضاء النقابة أن ممثليهم سيتمكنون من الإدارة الممكنة. وهناك دور للمستشارين في مساعدة كبار الموظفين لفهم دورهم الإداري داخل النقابة وضمان إدارتها بشكل جيد من الناحية الإستراتيجية.

أهمية الإطار القانوني

يجب إعطاء مكانة هامة للإطار القانوني المناسب للعلاقات بين العمال والإدارة عند تقديم المشورة. ويختلف هذا الإطار من بلد لآخر، ومن صناعة لصناعة في بعض الأحيان. و على سبيل المثال، نري في بعض البلدان، كتلك الموجودة في أوروبا الوسطى والشرقية، تعمل على تعديلات التشريعات التي صدرت في اوائل واواسط التسعينات. وهذا هو الوقت للإكتشاف والتجريب لهذه البلدان. وبالمثل، فقد انتقل العديد من بلدان العالم النامي وبخاصة في أمريكا اللاتينية وأفريقيا الى الديمقراطية السياسية، والذي يستتبع تغييرا جذريا في قانون العمل والإدارة والممارسة.

ويعكس الإطار القانوني القواعد كما يلي:

- الإعتراف بالحق النقابي والتزام صاحب العمل للتعامل مع النقابة المعينة.
- تمثيل العمال في مكان العمل والحماية(وعلى سبيل المثال الحماية ضد الفصل أو التقليص)، والمرافق (وعلى سبيل المثال (الوقت والمكاتب والوصول الى الأعضاء) التي يجب أن تتوفر لإتحاد نقابات العمال وغيرهم من ممثلي العمال.
- أشكال ومضمون مشاركة العاملين في إتخاذ القرار في داخل المؤسسة (وعلى سبيل المثال القواعد المتعلقة بمجالس الأعمال ودورها، أو عضوية ممثلي العمال في مجالس إدارة الشركات).

- تشكيل ومضمون عقود العمل الفردية للموظفين، وعلاقتها مع أي اتفاقيات جماعية قد تكون قوية الآن في أي وقت لاحق.
- القواعد القانونية (سواء الناتجة عن التشريعات أو القرارات القضائية) بشأن إنهاء العمل.
- حالة موظفي الخدمة العامة، وكيف ينطبق على تشريعات العمل أو تستثنى منه.

ومن الضروري دائما للمستشارين أن يراعوا القواعد القانونية القادمة في رسم مسارات العمل الموصى بها للعملاء. وعلاوة على ذلك، فإن شروط التوظيف في قانون الشركة والصادرة عن إدارة الشركة (كتيبات الموظف وما شابه ذلك) لها المركز القانوني أو قابلة للتنفيذ. سواء كانت او لم تفعل، وعلى المستشار أن يأخذها بعين الإعتبار، وقد يرغب في إقتراح تغييرات في هذه القواعد. حيث تنشأ قواعد قانونية معقدة، أو لا بد من حلها في سياق العملية الإستشارية، وقد يكون من الضروري اللجوء الى خدمات محام مؤهل ومتخصص في قانون العمل.

أحكام الإتفاقيات الجماعية

يجب على مستشار العلاقات بين العمال والإدارة أن يكون مدركا تماما للأحكام ذات الصلة في الإتفاقيات الجماعية التي تنطبق على المؤسسة المعنية (سواء كانت هذه الإتفاقيات للصناعة أو للمنطقة أو للمؤسسة نفسها). كما يجب أن يدرك في بعض الحالات أيضا، التفسيرات الممكنة لتلك الأحكام والتي قد صدرت عن محاكم العمل والمحكمين أو غيرها من هيئات صنع القرار. وحتى الأحكام السابقة للإتفاقيات الجماعية التي قامت بها الإدارة (او التي أثارها الإتحاد دون تحدي) تكون ذات صلة. ويجب أن تكون نتيجة هذا الفحص هو إيجاد المستشار الذي يبرر التغييرات في الإتفاق الجماعي والسعي اليه (وشريطة أن لا يكون هذا التغيير المقدم خارج شروط الوثيقة المرجعية)، وعليه ستكون الإستشارة نتيجة للوثيقة المرجعية.

العرف والإستعمال

إن القواعد الناجمة عن القوانين واللوائح، ومن الإتفاقيات الجماعية، ليست سوى إثنين من المعايير الهامة التي قد ينظر مستشار العلاقات بين الإدارة والعمال اليها في جميع المؤسسات تقريبا، والمنظمات والصناعات، وسيكون هناك عادات إدارية - عمالية، واستخدام الممارسات التي غالبا تتطلب نفس الإهتمام والإحترام الممنوح الى اللوائح الرسمية. وهذة العادات والممارسات شائعة في منطقة او مكان معين. ومن الأمثلة على ذلك الإكراميات والمكافآت، والتي تمنح تقليديا لعائلة معينة لأسباب شخصية أو دينية، وهكذا. ومن الضروري ان يدرك المستشار تماما مثل هذه العادات - ويبحث بنشاط عنها اذا لزم الأمر -، وتطبيق هذه الممارسات ذات الصلة هي جزء من الإستشارة. وسيكون هناك بطبيعة الحال، مناسبات لإسقاط بعض منها او تغييرها. وسيكون المستشار في موقع يسمح له بالتأثير لعمل التغيير المناسب في الممارسات الراسخة في العلاقات الإدارية - العمالية. وحتى تلك التي تضرب بجذورها في المنظمة. وفي الواقع قد يكون ذلك من الأسباب الحاسمة لتعيين مستشار. ومع ذلك، يجب ان يكون المستشار شديد الحذر عندما يمارس هذا العمل، او عندما يقدم التوصيات ذات الصلة، واعطاء الأهمية للعواقب والآثار المترتبة على قطع العلاقات مع الممارسات التقليدية الممكن حدوثها - وغير المتوقعة أحيانا -.

وقد يكون هناك تبعات قانونية كما أشرنا أعلاه، ويمكن تفسير بعض الممارسات على أنها حالة مكتسبة وقابلة للتنفيذ وحقوق قوية.

التفاعل مع ممثلي العمال

من المهم أن يصبح المستشار على دراية كافية بموقف النقابة أو ممثلي العمال الآخرين، وتطلعاتهم ومخاوفهم إذا كانوا سيشاركون أو يتأثرون بأي مسار للعمل قد يوصي به المستشار. حيث أن رد الفعل من جانب العمال سيكون له تأثير كبير في هذه التوصيات. ومع ذلك، وقبل الدخول في الإتصالات الشخصية مع هؤلاء الممثلين، يجب على المستشار وبالإتفاق مع العميل أن ينظر إذا ما كان الإتصال مناسبا قبل وأثناء صياغة التوصيات. والتعامل مع ممثلي العمال، وخاصة ممثلي النقابات التجارية ويمكن ان تكون حساسة جدا، وعلى المستشار ان يناقش الإدارة في أي المجالات يمكن للإستشارة الإدارية أن تلمس هذه الإتصالات.

ويحتاج المستشار الى معرفة حدود سلطته ليلزم الإدارة بالإتصال الطبيعي حتى اذا كان التزاما مؤقتا أو استدلاليا. ومن بين أمور أخرى فإن ورقة الإتصال بين المستشار وممثلي النقابات تكمن في آثارها على أمور الإتحاد والسياسة داخل الإتحاد فضلا عن المنافسة المحتملة للقيادة داخل النقابات. وإذا أظهر المستشار أو الإدارة إنحيازه أو تظاهر بتحيزه نحو مجموعة واحدة او أخرى (حتى ولو لم تكن هي الحالة)، فإن ذلك سيؤثر سلبا على الإستشارة نفسها وعلى العلاقات بين العمال والإدارة في المنظمة.

وسيقدم المستشار نصائحه وتوصياته في كل فرصة واجراء مشاورات بناءة بين الإدارة وممثلي العمال (سواء كان هناك متطلبات قانونية ام لم يكن في هذا الصدد). وهذا مرغوب فيه تقريبا، ولكن وخاصة عندما تكون سياسات علاقات ادارة العمل الجديد معتبرة او ناشئة، فإن التعاون او السكوت عن العمل النقابي او ممثلي العمل الآخرين والناتج عن هذه المشاورات غالبا ما يكون عاملا حاسما في نجاح او فشل جهود المستشار.

8.18 قضايا ومجالات جديدة

إدارة الموارد البشرية الدولية

قضية واحدة في إدارة الموارد البشرية التي تجذب إهتماما متزايدا - وتمثل مجالا لنمو العمل الإستشاري بسرعة -، هي إدارة الموارد البشرية الدولية. وقد تم ولوحظ بالفعل التدويل المتنامي لقطاع الأعمال وإدارة الموارد البشرية. وان أعدادا متزايدة من الناس يعيشون ويعملون خارج وطنهم (المغتربون). وتقليديا فإن هؤلاء الناس كانوا ممثلين حكوميين (الخدمة المدنية والقوات المسلحة)، أو أعضاء في جماعات دينية او جمعيات خيرية، أوموظفي الشركات المتعددة الجنسيات الكبرى وهم ينتقلون من البلدان المتقدمة الى البلدان النامية. ولقد تغير هذا النمط حيث خفضت الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة عموما عدد المنقولين دوليا، بينما انتقلت الشركات الصغيرة الى المنطقة. وقد سهلت هذه العملية نمو التكتلات التجارية الدولية مثل رابطة أمم جنوب شرق آسيا (ASEAN)، وأمريكا الشمالية للتجارة الحرة (NAFTA)، والإتحاد الأوروبي (EU). ويوجد داخل الإتحاد الأوروبي على وجه الخصوص

تشريع على مستوى الإتحاد والسياسات الرامية الى تسهيل حركة الناس الذين يبحثون عن عمل عبر الحدود الوطنية.

وهذا هو الميدان الذي يسعى المستشارون الى السيطرة عليه ومن خلال مجالين واسعين هما: الشركات المحاسبية والإستشارات المالية والموظفون المستشارون بشأن الفوائد والضرائب، والأجور وقضايا الرواتب التقاعدية، وانتقلت إستشارات التوظيف تدريجيا الى مهام دولية كما العملاء قد أصبحوا دوليين. وهناك الآن عدد من المنظمات الدولية المتخصصة للتوظيف، ولا سيما بالنسبة للفئات الثلاث الرئيسية من الموظفين المتنقلين دوليا: مثل كبار المديرين والمتخصصين في التقنية، والمفارقة الى حد ما هو في طلب الأشخاص غير المهرة نسبيا مثل العاملين في الفنادق، وعمال صناعة البناء وخدم المنازل. وقد توجه هنا أحد الإنتقادات للوظائف الإدارية على وجه الخصوص. ويعطى الإهتمام الكبير للخبرة السابقة وغير الكافية للتكييف بين الثقافات. وبعبارة أخرى يفترض ان المدير الذي نجح في بلد واحد سوف ينجح في بلد آخر، ومع ذلك هناك الآن أدلة كثيرة تبين أن عملية الإدارة تختلف من بلد الى آخر.

إن المديرين المغتربين هم أناس مرتفعي الدخل أي ذات كلفة عالية وذوي أهمية في منظماتهم، وتحت ضغط لتكوين أنفسهم واسرهم في البلد الجديد، والحاجة الى التكيف مع متطلبات الثقافة المختلفة، فإنهم غالبا ما يفشلون في تحقيق الإنتقال بنجاح – وفي ذلك تكلفة شخصية وتنظيمية كبيرة.

هناك عدد متزايد من منظمات متخصصة ضمن مجموعة متكاملة من مستشاري ادارة الموارد البشرية المغتربين: مثل التوظيف و التدريب والإحاطة و النقل والتكيف ودفع الفوائد والتقييم والعودة. وقبل الشروع في معالجة المسائل الفنية في التوظيف او دفع الفوائد، يجب على المستشارين ان يضغطوا على العميل للإجابة على الأسئلة الإستراتيجية الرئيسية: "لماذا ترسل المغتربين المكلفين إذا كان هناك موهوبين محليين ومتعلمين جيدا؟"، "لماذا لا تستخدم أكثر أو أقل من المغتربين؟"، "كيف يمكن ان تعرف أن المغتربين يمكن ان يضيفوا قيمة مضافة واكثر من التكلفة التي ترافقهم؟"، ما هو الدور الذي سيضطلع به المغتربون في نهاية المهمة؟".

أشكال جديدة من العمل

هناك أشكال جديدة من العمل خارج وقت الدوام الكامل القياسي، كحزمة عمل على المدى الطويل (ويدعى العمل المملوك، غير نمطي او مرن) أنشئت في البلدان المتقدمة، وعلى الأقل باعتبارها جانبا رئيسيا من جوانب إدارة الموارد البشرية. أوقات عمل وطرق مرنة هي تقليديا الأكثر شيوعا في الإقتصاديات الأقل نموا. كما أنها تخلق أنماطا ثابتة من القيام بأمور مثل: وصف الوظائف، ساعات العمل العادية، والقيود القانونية على عقود العمل، وهكذا. ومع ذلك، وفي بعض الإقتصاديات المتقدمة فقد وصلت هذه القيود الصعبة وعلى نحو متزايد، وغالبا ما تنافس دوليا وتقود المنظمات الأكثر تطورا وتشدد على مرونة تطبيقات الموارد البشرية لتلبية متطلبات الأعمال الأكثر دقة.

الإطار 2.18 القضايا الراهنة في إدارة الموارد البشرية اليابانية

في اليابان، وجد اليابانيون حاجتهم الى اتباع منهجية ثنائية البؤرة لقضايا إدارة الموارد البشرية في منظمات عملائهم، على المدى الحالي والقريب، حيث يجب أن يساعدوا العملاء على إعادة هيكلة استراتيجيات الموارد البشرية والنظم والممارسات ليتسنى الإنتقال من الإقتصاد التقليدي الى الإقتصاد الجديد. وفي الوقت نفسه وعلى المدى الأطول، يجب ان يساعدوا العملاء في إعادة تنظيم إدارة الموارد البشرية لمواجهة الجيل الجديد من الموارد البشرية التي من المؤكد انها تكون قد جلبت عليهم التحول الديموغرافي المتسارع.

(1) القضايا الحالية والقريبة

مع تحول الإقتصاد الوطني من توجهات محلية للتنظيم والتصنيع القائم الى التحرك على الصعيد العالمي، بناء على المعرفة، فإن الصناعات والشركات وجدت وعلى نحو متزايد، نظم مواردها البشرية التقليدية المبنية على التوظيف مدى الحياة ومبدأ الأقدمية الجامدة مكلفة وغير قادرة على المنافسة. وتنوء تحت وطأة هذه النظم باستمرار ارتفاع نسبة العاملين المعمرين والتي ترتفع تكلفتهم مع الأقدمية، وتتآكل ايراداتهم التقليدية باطراد من ناحية أخرى مع التحول الى الإقتصاد الوطني.

في حين ان الشركات قد خفضت تكاليف القوى العاملة لديها من خلال برامج هائلة من التقاعد المبكر وأبعدته عن الملاعب والمنشآت واغلاق المكاتب، وسحب الإستثمارات والأعمال التجارية، ودعوا المستشارين الإداريين لإعادة تصميم واعادة تطوير إدارتها للموارد البشرية في النظم على أساس الجدارة والتي ترتبط بصورة مباشرة مع الأداء. وقد لعب المستشارون دورا أكثر من أي وقت مضى وأدخلوا التعويضات وتقييم الأداء والمسار الوظيفي بدلا من الأقدمية، والمعتمدة على الوظائف والنتائج والأدوار الى تلك المعتمدة على الكفاءة.

والأهم من ذلك، فإن مستوى إستشاراتهم قد انتقلت من الإدارة الوظيفية حيث مديري الموارد البشرية والمتخصصين هم عملائهم الرئيسيين، الى مستوى التخطيط الإستراتيجي واتخاذ القرارات الرئيسية مع الإدارة العليا في إستشارات المشاريع في كثير من الأحيان، وقد تنشأ مشاريع عن قرار إدارة الشركات لتغيير نموذج أعمالها. وحتى المشروع القادم من المديرين التنفيذيين للموارد البشرية في كثير من الأحيان يكون ذو توجه استراتيجي. ويستجيبون بأنفسهم لتحدي تحول الأعمال التجارية وأولوياتها الفنية التقليدية.

(2) القضايا طويلة الأجل

تنظر المجتمعات المتقدمة في جميع أنحاء العالم الى القنبلة الديموغرافية، وتؤخذ بصوت عال في اليابان والوعود لتغيير وجه نظام الموارد البشرية الوطنية وربما أسرع وبقوة أكبر مما كانت عليه في أي مجتمع متقدم آخر. وقد انخفضت نسبة السكان بالفعل عام 2000 الى اقل من 40% للذين تتراوح أعمارهم بين 15 و 44 عاما. ومن المرجح ان تنخفض عام 2025 ال 30%. وسيكون لدى اليابان أعلى نسبة من المسنين (65 عاما فما فوق) وأقل نسبة من السكان في السن المنتجة (15 – 64) من جميع البلدان المتقدمة النمو.

و"صدمة السن" هذه، سوف تستنزف دموع نظام المعاشات التقاعدية في البلاد وحتى يتم تعديله قريبا بمساعدة خبراء ومستشاري الموارد البشرية. والذي يتضمن مبدأ المساعدة الذاتية وتصميم المساهمة المحددة. وسوف يغير التركيبة السكانية الجديدة بشكل أكبر في معادلة إدارة الموارد البشرية الجديدة والتي صيغت عام 2000، من خلال قيادة الشركات والمستشارين لإدخال نظم جديدة تغري المتقاعدين والموظفين المتقاعدين على البقاء في الوظيفة والعمل لفترات اطول من المسموح لهم بالعمل الآن.

لقد طورت الشركات ممارسات ونظم موارد بشرية أخرى للتعامل مع القضايا الراهنة وعلى المدى القريب، ومن المحتمل أيضا أن يكون لفترات محدودة جدا إذا كان الإقتصاد الجديد، وكما هو متوقع على نطاق واسع، يولد ارتفاعا سريعا في الطلب على العمال ذوي المهارات المعرفية العالية. وسيتم تجنيد الخبراء المستشارون لمساعدة الشركات على إعادة نظم إدارة الموارد البشرية لجعلها أكثر تنوعا ومرونة، ودية وجذابة الى قوى عاملة غير تقليدية، وتتألف حتما من العمال والعاملات الأجانب بالإضافة إلى العمال الذكور، صغارا أو كبارا.

ولإستجابة هذا الطلب المهني المعقد للغاية، سيحتاج المستشارون للعودة الى أنفسهم كمهنيين ذوي الكفاءة الإجتماعية الواسعة بالإضافة الى زيادة الخبرة التقنية.

المؤلف: ميزوتاني بيجي وإيدا أوسامو Authors: Eiji Mizutani and Osamu Ida.

ويمكن النظر الى النمو في المرونة في أشكال مختلفة. فالمرونة العددية هي القدرة على توظيف أعداد مختلفة من الناس الآن وعلى نطاق واسع. وقد تجاوزت حتى العمل مدى الحياة المشهورة في الشركات اليابانية الكبرى أو شركات مثل آي بي إم أو دايملر بنز والتي تغلبت على الضغوط الإقتصادية ومتطلبات الإنتاج، وقد بدأت هذه الشركات خفض الأعداد. أما مرونة وقت العمل فهو العمل خارج الأوقات الرسمية من الصباح الى المساء ليتم استخدام معدات المنظمات لساعات أطول لتغطية تكاليفها، أو ان تكون متاحة للعملاء في وقت مبكر، أو في وقت متأخر من اليوم.

إن التنوع الواسع لترتيبات مبتكرة والتي تشمل العمل لبعض الوقت، ونمط الورديات المختلفة، والحد الأدنى والحد الأقصى لساعات العمل، وعقود ساعات العمل السنوية، أصبحت شائعة الآن في أمريكا الشمالية وأوروبا. والمرونة التعاقدية والتي اصبحت الآن عادية جدا – أي تعيين اشخاص ليشاركوا في الوظائف، أو قبول وظائف على المدى القصير، او علاقة التزام أقل مع المنظمة. وأخيرا المرونة المالية التي تنمو أيضا - طرق دفع مختلفة وفقا لأداء الفرد، أو قدرة المنظمة على الدفع -.

إن نتيجة واحدة هامة نتجت عن المرونة بالنسبة للعمال هي فتح إمكانيات تسجيل أعمال جديدة لكثير من الناس، نساء ورجالا، والذين لا يقدرون الذهاب الى العمل. ويوفر العمل ساعات مرنة او فترات معينة من السنة وتسمح للناس اختيار الوظائف التي تتناسب مع إحتياجاتهم الشخصية والتفضيلات المتعلقة

بالمسؤوليات العائلية (رعاية الأطفال او الأقارب المسنين)، والإحتياجات التعليمية او نمط الحياة. على سبيل المثال يمكن لآباء الأطفال في سن الدراسة العمل لوقت جزئي ولساعات قليلة من العمل في منتصف كل يوم او في المساء، او في أوقات معينة من السنة (خارج العطلات المدرسية مثلا). وهكذا، فإن العمل المرن ليس فقط محاولات ليتناسب مع العمل المتاح، بل لتلبية متطلبات صاحب العمل، كما انه يفتح سوق العمل لمجموعة واسعة من الموظفين ويحسن بالتالي قدرة صاحب العمل لإختيار أفضل الناس.

وفي التعامل مع القضايا الخاصة بمرونة العمل والعمالة، فلا ينبغي على المستشار ان يتغاضى عن الآثار الإجتماعية الواسعة. وقد تكون هناك حاجة لتحسين الخدمات الإجتماعية، والتغيرات في جدولة وسائل النقل العام، وهكذا. وقد يكون مستشار الموارد البشرية في وضع جيد ليقترح الخدمات الجديدة للعميل التي تسهل مرونة العمل، او ما ينبغي ان تكون عليه الترتيبات المقترحة الجديدة للحكومة المحلية او سلطات النقل.

محاسبة الموجودات الإنسانية (رأس المال البشري)

هناك مجال متزايد من الإستشارات، وخاصة بالنسبة للشركات الكبرى، وهو قياس ومراقبة تكاليف ومنافع العمل. وفي معظم المنظمات، فإن كلفة الموظفين عادة ما تمثل أكبر كلفة تشغيلية. لذا ينبغي على المستشارين ان يكونوا قادرين على مساعدة المؤسسات على ادارة هذه الموارد بالطريقة نفسها كما تفعل في حال غيرها من موجوداتها - من خلال تقييم تكاليف وابراز قيمتها. وبطبيعة الحال، فإن هذا أكثر تعقيدا في حال رأس المال البشري مما هو عليه بالنسبة للكهرباء مثلا، ولكن يجب عمل محاولة. ولا يدرك في كثير من الأحيان أرباب العمل مجموع تكاليف العمالة: فليست هي الأجور فقط، ولكن المنافع والسكن والتوظيف، والإدارة، وما الى ذلك. وبالمثل فإنها غالبا ما تجد صعوبة في إحتساب القيمة المضافة لكل موظف. يتوفر لدى المؤسسات الاستشارية الرئيسية الآن طرقا عديدة تحمل مسميات مختلفة تهدف الى التعامل مع الموظفين ورأس المال البشري بتعقيداته وتحويله إلى ارقام مالية. ولا يزال هذا علما دقيقا جدا، ويبدو من المرجح ان يكون ذلك مصدرا متزايدا للمستشارين الإداريين.[5]

دور إدارة الأفراد / دائرة الموارد البشرية

وتأتي دوائر الموارد البشرية وشؤون الموظفين تحت ضغوط متزايدة لإثبات القيمة المضافة الخاصة بالمنظمة: حيث ترتفع تكاليف الإدارة العامة،وقد نمت اشكال الإستشارات المتخصصة التي تهدف الى مساعدة هذه الدوائر لتوضيح أهدافها وأساليبها في العمل ومخرجاتها (مقابل المدخلات الواضحة للموارد). و يؤدي الى مقارنة مع منظمات أخرى ويمكن ان يثير بعض القضايا الصعبة وعلى سبيل المثال إذا بدت دائرة الموارد البشرية أكبر بكثير من منافس ذات صلة. والنقطة الهامة بالنسبة للمستشارين هي التركيز على قياس المخرجات: ماذا أضافت هذه الدائرة الى المنظمة؟ هل تستحق هذه التكلفة المترتبة عليها؟ وغالبا ما يكون هناك فجوة كبيرة بين دور الإدارة الإستراتيجية ونظام المراقبة التي تؤديه الإدارة، وادارة المعرفة التي يجب ان تقوم به الإدارة. ولتحديد ذلك ومساعدة المتخصصين لوضع خطط عمل لسد الفجوة هو الدور المتنامي للخدمات الإستشارية للموارد البشرية.

الإطار 3.18 القضايا الراهنة في إدارة الموارد البشرية الأوروبية

إن برنامج البحث الرئيسي لإدارة الموارد البشرية، واستطلاع كرانت، الذي استجاب له ما يزيد عن 25000 من أرباب العمل في 22 بلدا أوروبيا واثنا عشر من البلدان الأخرى، قد قدمت أدلة دامغة على أدوار ومهام إدارة الموارد البشرية والتوظيف والتعويضات والتدريب والعلاقات الصناعية، والإتصالات مع الموظفين وممارسات العمل المرنة.

وأكدت الأدلة من خلال الإستطلاع الإختلافات في سياسات الموارد البشرية بين الأحجام المختلفة للمنظمات وقطاعات الإقتصاد المختلفة (ولا سيما بين القطاعين العام والخاص). ومع ذلك، فإن الإستنتاج الرئيسي للبحوث، هو أن هناك اتجاهات مختلفة في جميع أنحاء أوروبا، وهناك إختلافات وطنية هامة.

ويمكن تحديد خمسة مجالات رئيسية لتحقيق التنمية المشتركة:

(1)**الأجر**. ويجري قرار الأجر لامركزيا بشكل متزايد من مستوى صناعة المفاوضة الجماعية الوطنية للمؤسسات الفردية او حتى الى وحدات داخل المنظمات. وعلاوة على ذلك، فقد اصبح الأجر مجالا للتقلبات المتزايدة، مع وجود رواتب الأفراد ومكافآتهم والمحددة ترتيباتها خارج المساومة الوطنية او على مستوى القطاع. فالأجر مرتبط بالأداء، ولكن يبدو انه توقف انتشار ذلك ويتم دفع الأجر بناء على الكفاءة، وتترك للمديرين لضمان أفضل إستخدام لهذه الكفاءة.

(2)**المرونة**. كان هناك نموا واسع النطاق في العمل "غير الطبيعي" (عارضة، مؤقتة، لمدة محدودة، لبعض الوقت، وما الى ذلك) هذا التوسع للأشكال المختلفة من العمل يختلف تبعا لكل بلد، وتستخدم البلدان وعلى مختلف المستويات علاقات العمل الجديدة - ولكن النمو هو العرف السائد في جميع البلدان.

(3)**تكافؤ الفرص**. هناك سياسات لتوفير فرص متساوية للمرأة على نطاق واسع في جميع انحاء اوروبا. ولكن كثيرا ما لا تترجم الى عمل. على الرغم من التوترات الأخيرة، فإن العمل ضد التمييز على أساس العرق او الأصل العرقي لا تزال نادرة.

(4)**التدريب**. وينظر اليه باعتباره القضية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في معظم البلدان الأوروبية. ويتزايد الإنفاق على التدريب بشكل مستمر حتى خلال فترات انخفاض معدلات النمو الإقتصادي. كما تختلف الطريقة التي يتم فيها تقييم التدريب وتنظيمه بشكل ملحوظ بين البلدان.

(5)**النقابات**. النقابات العمالية هي هيئات راسخة ومؤثرة في جميع أنحاء أوروبا، رغم ان ارقام العضوية تختلف اختلافا كبيرا. وتنخفض عضوية النقابات في معظم البلدان، وليس كلها.

وبالرغم من أن الدلائل تشير الى اتجاهات مشتركة، فإن هناك أيضا تباينا كبيرا بين البلدان، ويتم التعامل بشكل ملحوظ مع القضايا المشتركة. ويختلف دور وتأثير الموارد البشرية من بلد الى آخر. ويحتاج المستشارون الى دراية في الإتجاهات المشتركة في المسائل - وعلى بينة من الإختلافات الوطنية في إدارات الموارد البشرية والطريقة التي تدير بها هذه القضايا.

المؤلف: كريس بريوستر Author: Chris Brewster

نظم معلومات الموارد البشرية

ومن الجوانب ذات الصلة لتقييم مهام الموارد البشرية وعلى اعتبار درجة التطور لنظم المعلومات والإتصالات المستخدمة: نظم معلومات الموارد البشرية. ونظم التكنولوجيا الآن متاحة لكل مدير وحدة تنظيمية لتكون قادرة على الوصول في الوقت الحقيقي، وسجلات كاملة من كل عضو من موظفيها، بما في ذلك جميع تفاصيل المهارات والكفاءات والتدريب. ومع توافر هذا النوع من المعلومات، يصبح العديد من الجوانب الأخرى لعمل الموارد البشرية (التدريب والتطوير، ونظم التقييم، وتخطيط الموارد البشرية، وظائف وتخطيط الإحلال، وما الى ذلك) وعلى حد سواء أسهل وأكثر قوة. وعدد قليل من الموارد البشرية التي تأخذ الإستفادة الكاملة من النظم، والعديد منها ما زال يعمل بالنظام الورقي واليدوي. وهناك الآن مجموعة واسعة من الأعمال الإستشارية لمساعدة إدارات الموارد البشرية في تحديد النظم الأكثر ملائمة وفعالية من حيث التكلفة.

ولسوء الحظ، غالبا ما يتم العمل من قبل تكنولوجيا المعلومات والمستشارين، والذين قد يبيعون المنظمة نظاما – وهذا هو ربما – أكثر تطورا وعادة ما يكون أكثر كلفة مما هو مطلوب. وعليه فمن الإحتمال النادر ان تنفق المنظمة مبلغا كبيرا آخر لإحلال النظام السابق، وتصبح المنظمة مرتبطة بنظام حوسبة قد يكون غالبا غير مستخدم فعليا. ومن الأفضل عموما الحصول على المشورة من المستشارين المتخصصين في الموارد البشرية والقادرين على ضمان طرح الأسئلة الأساسية للمنظمة، ولماذا يريدون النظام ومدى استخداماته أولا، وان النظام الذي تم إختياره وبأقصى قدر من المصداقية واستخدامها بدلا من ان يكون "الشيء الأخير" أو مجرد موضة.

التعاقد من الباطن (موارد خارجية) للموارد البشرية

لقد أدى التركيز على دور إدارة الموارد البشرية ونمو نظم معلومات الموارد البشرية لتقديم بعض الخدمات الإستشارية للقيام بكل شيء، أو العناصر الرئيسية لمهام الموارد البشرية بالنيابة عن العملاء. ويمكن ان يوفروا في كثير من الأحيان الخبرة والمعرفة العميقة التي تفتقر اليها المنظمة. وتستعين إدارة الموارد البشرية تقليديا لبعض العناصر (التعويض والتأمين) بمصادر خارجية في بعض البلدان. ويتم التعاقد في حالات كثيرة ولقضايا فردية كالتدريب مثلا مع مستشارين من ذوي الخبرة في التدريب او نظام التعليم، ولكن فكرة تولي المهمة بأكملها أو العناصر الرئيسية لها هو جديد. وقد كانت هناك قرارات واضحة للغاية من جانب بعض شركات معروفة للإستعانة بمصادر خارجية لجميع جوانب أنظمة الموارد البشرية، ولكن إذا كان هذا سيصبح إتجاها أو يتحول لأن يكون مجرد بدعة لا يزال محل جدل. وهناك مزايا التكلفة والكفاءة، و عيوب فقدان السيطرة على الخبرة والإستراتيجية. ويساعد المستشارون فعلا المنظمات مقارنة مع وجهي العملة، وحتى يتمكنوا من التوصل الى قرارات حكيمة.

إن منطق التعاقد من الباطن أو الإستعانة بمصادر خارجية لإدارة الموارد البشرية واضحا، حتى لو كان يتعارض مع الإتجاه الحديث لعرض المعرفة الضمنية التي تكمن في شخص في المنظمة باعتبارها أصولا تنافسية رئيسية. وثمة ظاهرة أكثر إنتشارا والذي كثيرا ما يكون بهدف مختلف، وهو الإستعانة بمصادر خارجية للموارد البشرية نفسها: أي نقل العمل من العاملين داخل المنظمة لغيرهم من العاملين في أماكن أخرى – حتى في بلدان مختلفة في بعض الأحيان. وعادة ما يكون الغرض من هذه

الإستعانة بمصادر خارجية هو خفض التكاليف: ويمكن تخصيص العمل للأشخاص الذين يتقاضون أجورا أقل بكثير، أو التي يتم العمل بها في بلد آخر أكثر فقرا حيث الحماية الإجتماعية.

وهناك جدل حول أن هذه التطورات لا بد منها، نظرا لطبيعة الرأسمالية العالمية، حتى لمن لديهم مصلحة في نشر بعض الأعمال على الأقل في الدول الأكثر فقرا، وهناك أيضا رد فعل نامي حيث المنظمات غير الحكومية والفئات الإجتماعية الأخرى التي تسلط الضوء على الممارسات السيئة من الباطن، وتخلق الصعوبات الكبيرة لتنظيم الإستعانة بمصادر خارجية. وينبغي على المستشارين الذين يطلب منهم تقديم المشورة بهذه المسائل بحذر شديد مع التركيز على كل من مزايا ومساوىء مختلف الترتيبات، والفوائد المالية الطويلة الأجل من السلوك الأخلاقي.[6]

---

1. E. Poutsma, A. Pendleton , J. van Omerren and C.Brewster: Financial participation in Europe, Report to the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Dublin, January 2000).

1. بوتسما، بندلتون، فان وبروستر جيم: المشاركة المالية في أوروبا، وتقرير المؤسسة الأوروبية لتحسين المعيشة وظروف العمل (دبلن، كانون الثاني 20000)

2.W.F. Glueck: Personnel: A diagnostic approach (Plano, TX, Business Publications, 1982) , p. 296.

2. جلوك: شؤون الموظفين، اتباع نهج التشخيص (بلانو، تكساس، مطبوعات الأعمال التجارية 1982) ص 296.

3.See also selected guide to management and human resource development in Appendix 3.

3.أنظر أيضا أدلة محددة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في الملحق 3.

4.See e.g. M.Pedler , J. Burgoyne and T. Boydell: " The Learning company: A strategy for sustainable development (Maidenhead, Berkshire, UK, McGraw-Hill, 1997).

4. أنظر مثلا بدلر وبورغان: الشركة المتعلمة: إستراتيجية التنمية المستدامة. (بيركشاير، المملكة المتحدة، ماكروهيل، 1997).

5. See e.g. U. Johanson and H.H. Larsen: " Human resource costing and accounting". In C.J.Brewster and H.H.Larsen (eds): Human resource management in Northern Europe (Oxford, Blackwell,2000).

5.أنظر مثلا جوهانسون ولارسن: الموارد البشرية ومحاسبة التكاليف" و "ادارة الموارد البشرية في شمال اوروبا (أكسفورد، بلاكويل 2000).

6.See also P.Drucer: " They're not employees , they're people ", in Harvard Business Review. Feb.2002 , pp. 70-77.

6.أنظر أيضا بيتر دراكر "إنهم ليسوا موظفين، إنهم الشعب" في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، شباط 2002 ص 77-70.

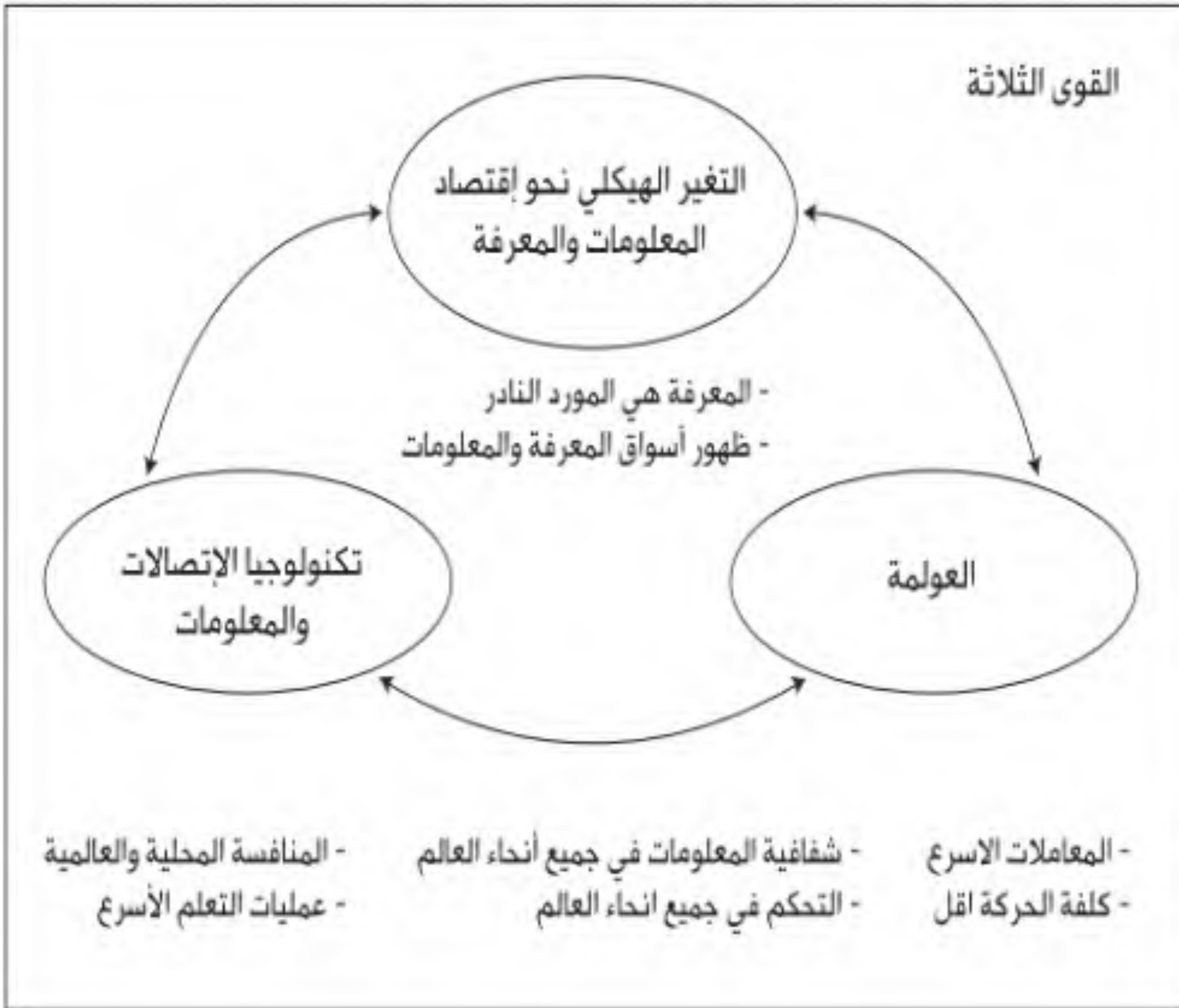
19
الفصل التاسع عشر
الإستشارات في مجال إدارة المعرفة

1.19 إدارة الإقتصاد المعرفي

يتم تحديد المركز التنافسي للإقتصاد - وخاصة في البلدان المتقدمة صناعيا - من خلال قدراتهم على خلق القيمة من خلال المعرفة. وينعكس هذا على تغيير هيكلي في نظريات النمو الذاتية، والتي تؤكد ان التطوير في المعرفة الفنية والتغير التكنولوجي هي القوى الدافعة وراء نمو دائم. وتزداد المعرفة شهرة بوصفها المصدر الرئيسي لتوليد القيمة (أنظر الشكل 1.19). ويأتي معظم النمو الإقتصادي الأخير ليس فقط من التقدم العام في المعرفة والتكنولوجيا في الدولة، ولكن ايضا من المنتجات المالية غير الملموسة، والترفيه، وبرامج الحاسوب. ويدعو كيوا Quah ذلك بـ "إقتصاد عديم الوزن"، والذي عرفه بأنه ليس مجرد تكنولوجيا أكثر وأفضل، ولكنه تقليل المسافة بين إنتاج المعرفة والمستهلكين، وإزالة الوسطاء التقليديين لحماية الملكية الفكرية والصناعات التحويلية. وتصبح عمليات التعلم أسرع مع التفاعلات السريعة في مختلف البلدان والمنظمات الدولية، ودخول منافسين جدد للأعمال التقليدية. إن أحدث تكنولوجيا أجهزة الكمبيوتر والإنترنت يسمح ايضا للمستهلكين ان يكونوا قريبين من إنتاج المعرفة. إن المفاضلة التقليدية بين الوصول وثراء التفاعل بين المنتج والمستهلك، يبدو انه لم يعد صالحا.[1] وتنتج أحدث التكنولوجيات الحديثة سلعا عديمة الوزن -البرمجيات والترفيه والفيديو وخدمة الإستشارات الصحية والمالية ويمكن اعتبار ذلك بالمعرفة. كما يعتبرأن هناك مواقع أو مسافات قليلة في هذه السلسلة بين إنتاج المعرفة والإستهلاك النهائي للمعرفة، مثل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والتي تعتبر المحرك الرئيسي في هذا الإقتصاد الجديد، وقد تحدث الكتاب عن الإقتصاد الرقمي أو إقتصاد المعلومات.[2]

وعلى الرغم من المساهمات الفكرية والخدمات في خلق قيمة مضافة ونمو الشركات الحديثة، ونظم الرقابة الإدارية الحديثة، والنماذج الإقتصادية والإجتماعية التي تركز على أجهزة قياس الأصول المادية والفيزيائية ومخرجات مادية وفيزيائية قابلة للقياس. وقد بدأت المنظمات حديثا تعي رؤوس أموالها الفكرية مثل كفاءات وقدرات الموظفين، والعلاقة مع الزبائن والموردين، وبراءات الإختراع، والتراخيص والنظم من أجل الإستفادة من قوة الشركة المبتكرة والقدرة على خلق القيمة.

الشكل 1.19 المعرفة: المصدر الرئيسي لما بعد عهد الصناعة



ومع ذلك، فإن المنظمات التقليدية غالبا ما تواجه صعوبات في تفعيل معرفتهم في التعلم من الآخرين. لذا نجد أن أي من المشاكل التالية يبدو مألوفا.[3]

- تم الطلب من شركتكم الدخول في عطاء لمشروع كبير، تم جمع المعلومات الضرورية – من سجل المنظمة ذات الصلة بخبرة المستشار الفرد - ليصبح مشروعا بحد ذاته. وقد قدمت في الموعد النهائي ولكن وثائق العطاء ليست جيدة او كما ينبغي أن تكون، ففقدت الفرصة.
- كنت تواجه فشلا ذريعا ولكنه غير عادي، في المصنع الخاص بك، ويهدد تحقيق عملياتك الى طريق مسدود. ويتذكر شخص لديك ان الوضع نفسه قد نشأ من قبل بضع سنوات، ولكن لا يوجد سجل للمنهجية التي استخدمت في حل المشكلة في المرة السابقة، او من الذي كان مشاركا في حلها.
- دليل الهاتف الداخلي اصبح قديما منذ طباعته، إنه يعطي أسماء وألقاب رسمية، ولكنه يعطي القليل جدا من المعلومات عن الأشخاص، او بماذا هم جيدون. ولا يكون ذو معنى اذا لم يكن أداة فعالة للعثور على الأشخاص الذين يتمتعون بخبرة او تجربة محددة.
- يترك خبير كبير المنظمة ليلتحق مع منافس، وقريبا يترك كامل الفريق التابع له للحاق به، ويبقى الصغار غير المدربين وراءه، وليس هناك أي سجلات لخبرة الفريق.
- قد يكون هناك إختلافات كبيرة وأساسية بين أداء الأقسام المختلفة لتنفيذ المهمة نفسها، وكنت واعيا بأنه لم يتم التقاط أفضل الممارسات وتبادلها، فتشعر بالإحباط بسبب عدم وجود العمليات الرسمية التي تتيح مثل هذه المشاركة.

وتبين هذه الأمثلة مشاكل المعرفة في المنظمات. وربما يمكن للقراء تحديد مشاكل مماثلة تخصهم أو تخص منظمات عملائهم. وتبرهن الأمثلة أيضا على الفوائد المحتملة في مجال إدارة المعرفة، والتي تركز كثيرا على الأهداف التالية:

1. تعزيز فعالية العمليات: تجنب إزدواجية العمل، وتحسين الجودة، والإستفادة بشكل أفضل من الوقت من خلال التقاط وتقاسم المعرفة.
2. تحسين القدرة على الإستجابة للعملاء الداخليين والخارجيين: تقديم خدمات عالية الجودة، إعطاء إجابات متسقة على الأسئلة في الوقت المناسب، مع الأخذ في الإعتبار جميع المعلومات ذات الصلة، وتسريع التحول الى منتجات وعمليات جديدة من خلال تحسين الوصول الى مصادر المعرفة.
3. تطوير الكفاءات: تطوير الكفاءات الأساسية للشركة، مع تطوير كفاءات الأفراد، وتهيئة الظروف الضرورية (القيم، وسياسات الموارد البشرية، والحوافز).
4. تشجيع الإبتكار: الجمع بين الخبرات، وأفكار المشروع داخل وعبر القطاعات، وتوفير المساحات والعمليات لتحويل الأفكار الى برامج جديدة وخدمات ومشاريع.

2.19 خلق القيمة على أساس المعرفة

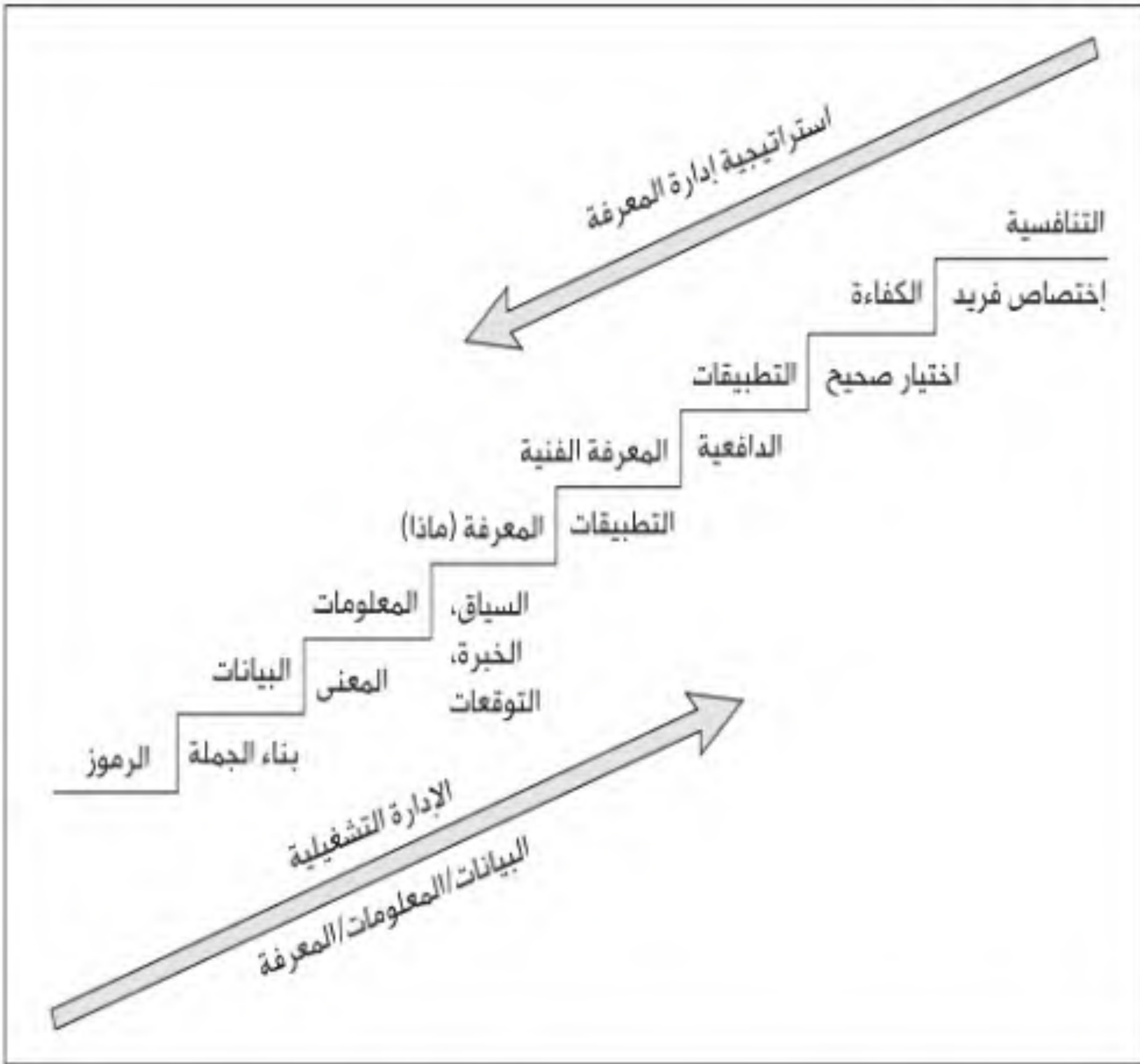
تأخذ المعرفة في المنظمات أشكالا كثيرة وتشمل كفاءات وقدرات الموظفين، والمعرفة عن العملاء والموردين، والمعرفة الفنية لتقديم عمليات محددة، وتقنين وحماية المعارف في شكل تراخيص وبراءات الإختراع وحقوق التأليف والنشر، ونظم من أجل الإستفادة من قوة الشركة المبتكرة وهكذا. إن المعرفة هي نتاج التعلم الفردي والجماعي، والتي تتجسد في الخدمات والمنتجات والأنظمة. كما ترتبط المعرفة في تجارب الناس بالمنظمات والمجتمع.

فهم المعرفة: المعلومات – المعرفة – الكفاءة

بالنسبة للشركات، فإن المعرفة هي المورد والموجودات غير الملموسة وتشكل جزءا مما يسمى رأس المال الفكري للمنظمة. ومن أجل فهم كيف يعمل خلق القيمة القائم على المعرفة، يجب ان تفهم الإدارة ما هي المعرفة، وكيف ترتبط بالقدرة التنافسية للشركة. وفيما يلي تفسير مصطلح: خلق القيمة القائم على المعرفة عن طريق ما يسمى بسلم الكفاءات حسب (الشكل 2.19).

دعونا نبدأ في أسفل سلم الكفاءة، فالناس على تواصل عن طريق الرموز، والأرقام والحروف أو العلامات. ولا يمكن أن تفسر هذه الرموز الا إذا كانت واضحة للتفاهم وتسمى هذه القواعد بناء الجملة: ويضاف لبناء الجملة الرموز فتصبح بيانات، وعلى سبيل المثال الجمع بين الأرقام 1 و 3 و 5 رموز للدرجة المئوية، بالإضافة الى وقف كامل ل 13.5 0C درجة مئوية يحول الرموز الى البيانات. ولا تفسر هذه البيانات الا اذا كانت تعطي معنى دقيق.وتصبح البيانات معلومات إذا أضفنا الى البيانات التي تشير الى درجة حرارة الهواء الوقت والمكان الدقيقين. وسيتم تفسير هذه المعلومات وفقا للسياق، وتجربة وتطلعات الناس. في حين ان المعلومات هي بيانات منظمة. وتشير المعرفة الى تفاهم ضمني او صريح بين الناس حول العلاقات بين الظواهر. ويتجسد ذلك في اجراءات أداء الأنشطة، وفي الهياكل التنظيمية والعمليات وجزء لا يتجزأ من المعتقدات والسلوك. وتنطوي المعرفة على القدرة للربط بين المدخلات الى المخرجات، لمراقبة الإنتظام في المعلومات للتدوين والشرح والتوقع في نهاية المطاف.

الشكل 2.19 سلم الكفاءة



وفي تطوير المعرفة، يمكن التمييز بين مستويات مختلفة: الأول، "إعرف ماذا"، وهو نتيجة لإستيعاب المعلومات داخليا. وهذا خلق قيمة للمنظمة فقط إذا كان الشخص قادرا على تطبيق المعلومات، وهذا هو لتحويل "إعرف ما" الى "إعرف - كيف" عن طرق التطبيق. ويمكن ان يكون هذا التحويل صعبا نظريا لكثير من الناس، وعلى سبيل المثال، اللذين قرأوا تعليمات التشغيل للهاتف النقال، ويريدون تطبيق المعلومات الى وظائف برنامج معين. فإذا كانت النماذج العقلية لأولئك الذين كتبوا الإرشادات تختلف عن تلك التي يحتاج الناس الى تطبيقها فإن المستخدمين لا يكونوا قادرين على تفسير التعليمات بشكل صحيح.

وتستند القدرة على تطبيق المعرفة على دوافع معينة "إعرف لماذا". ويتصرف الناس اذا كان لديهم دوافع، ولذلك فمن المهم ان تكون مهمة الإدارة هو تعزيز خلق القيمة القائم على المعرفة لضمان انشاء الحوافز الصحيحة بحيث يقوم العمال بتطويرالمعرفة وتبادلها وتطبيقها، تمشيا مع أهداف المؤسسة. ويتم إنشاء القيمة عندما يتم تطبيق المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب من أجل حل مشكلة معينة لإستغلال فرصة عمل جديدة. والإختيار الصحيح للمعرفة في لحظة ما هو الكفاءة او الخبرة. ومع روس و فون كروغ 4، Roos and Von Krogh. "نرى الكفاءة كحدث، أكثر منه موجودات، وهذا يعني ببساطة أن الكفاءات لا وجود لها في الطريق كعمل السيارة، انها موجودة فقط عندما تحقق المعرفة (المهارة) المهمة."

إن تفاعل ممثل مع الجمهور، هي الطريقة الناجحة للبيع او لمندوب المبيعات، او تكييف استراتيجيات لإحتياجات العميل من لحظة وجود الخبير الإستشاري وعكس الكفاءة. فاذا كانت كفاءة الأشخاص او المنظمات فريدة بالنسبة للمنظمات الأخرى، فإن هذا يعطي القدرة التنافسية.

إن وصف سلم الكفاءة يبين ان المعرفة الواضحة او الصريحة ليست الا جزءا صغيرا في المنظمات. وباستخدام الإستعارة من جبل جليد، فإن الجزء الصغير المرئي فوق الماء هو المعرفة الصريحة، والجزء الأكبر غير المرئي تحت الماء هو المعرفة الضمنية. ووفقا ل بولاني، 5 Polani، فإن المعرفة الضمنية هي شخصية، وسياق محدد، وفاقدة للوعي في كثير من الأحيان، وبالتالي فمن الصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها او التواصل معها. المعرفة الصريحة او المقننة تشير الى المعرفة التي تنتقل في اللغة الرسمية المنتظمة. وأشار بولاني الى أنه "يمكننا أن نعرف أكثر مما يمكننا أن نقول". وتحول المعرفة الصريحة الى المعرفة الضمنية وبالعكس هو عملية هامة في خلق المعرفة وتوزيعها كما سنشرح المزيد أدناه.

وبالعودة الى سلم الكفاءة، يمكن صياغة الهدف من ادارة المعرفة القائم على تحويل المعلومات الى معرفة وكفاءة من أجل خلق قيمة قابلة للقياس بطريقة مستدامة. وهذا يتطلب ان تكون كل خطوة في سلم الكفاءة كما هو الحال مع درج حقيقي، وليس من الممكن القول ان الدرجة الأعلى هو الأكثر أهمية من الأسفل – ويجب بناء كل الخطوات. فالنظر من اسفل الى أعلى يعكس العمليات التشغيلية لإدارة المعلومات والمعرفة، في حين ان النظر من أعلى الى أسفل يعكس النهج الإستراتيجي لتحديد إختصاصات المنظمة وأعضائها والتي ستؤدي على الأرجح الى القدرة على المنافسة.

تحويل المعرفة: عمليات خلق المعرفة والتوزيع

نوناكا وتاكوشي[6] صاحبا الفرضية القائلة بأنه يتم إنشاء المعرفة من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة في أربعة أنماط مختلفة، كما هو موضح في الشكل 3.19. هذه الطرق الأربعة لتحويل وخلق المعرفة هي أساس لخلق القيمة. ويطلق على نقل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية أخرى بالتواصل الإجتماعي، إنها عملية تبادل الخبرات وبالتالي خلق معرفة ضمنية جديدة مثل النماذج العقلية المشتركة، والمهارات التقنية. ويحدث التواصل الإجتماعي عندما يراقب المبتدىء الخبير أو الأستاذ، او عندما يتم دمج المستشار المعين حديثا في مجموعة المشاريع ويتعلم عن طريق التقليد والملاحظة والممارسة. وتبادل الخبرات هي مفتاح التواصل الإجتماعي والقيمة في خلق المعرفة كأساس للمنظمات. إن مجرد نقل المعلومات غالبا ما تجعل معنى اذا تم استخراجها من المشاعر المرتبطة بها والتي هي في سياقات محددة والتي تتشارك بالخبرات المتجسدة فيها.

العوامل الخارجية هي عملية صياغة المعرفة الضمنية الى مفاهيم واضحة، وتحدث العوامل الخارجية عندما توصف عملية التصنيع لأغراض الحصول على شهادة الأيزو 9000. وفي مجال الإستشارات الإدارية تحدث العوامل الخارجية عندما يتم كتابة ملف المشروع من أجل توفير معلومات محددة عن وضع المشاريع وعن الدروس المستفادة كأساس لمشاريع مماثلة في المستقبل. ولدى العديد من الشركات قاعدة بيانات من الدروس المستفادة. كما أن العوامل الخارجية سوف تكشف جزءا من المعرفة الضمنية، ومن الأفضل عدم الإعتماد فقط على بيانات مكتوبة، ولكن لتمكين المستشارين على سبيل المثال الذين لديهم خطة لمشروع جديد للإتصال الشخصي مع اولئك الذين نفذوا مشاريع مماثلة من

قبل. وبالمثل فإن العملية الحقيقية سوف تختلف دائما عن وصف المشروع الرسمي. والعوامل الخارجية هي أساس انعكاس الخبرة، وإضفاء الطابع الرسمي على عمليات التعلم، وفي نهاية المطاف توحيد المقاييس وتوحيد العملية.

الشكل 3.19 أربع طرق للتحول والمعرفة

من	الى: المعرفة الضمنية	الى: المعرفة الصريحة
المعرفة الضمنية	التواصل الإجتماعي	العوامل الخارجية
المعرفة الصريحة	العوامل الداخلية	التركيبة

Source: Nonaka and H. Takeuchi: The Knowledge –creating company (Oxford, Oxford University Press, 1995, P.72

المصدر: نوناكا وتاكوشي: المعرفة تطوير الشركة (أوكسفورد، مطبعة جامعة اكسفورد 1995، صفحة 72

التركيبة تشير الى نقل المعرفة الصريحة الى معرفة صريحة أخرى، أي تبادل الأفراد والجمع للمعرفة من خلال الوثائق والإجتماعات وشبكات الإتصالات، ليكونوا المعلومات الموجودة عن طريق الفرز، والإضافة والجمع وتصنيف المعرفة الصريحة والتي قد تؤدي الى معلومات جديدة. وفي مجال الإستشارات على سبيل المثال يمكن ان يؤدي تقديم عرض مبيعات مختلف الى عميل جديد.

العوامل الداخلية هي العملية التي تجسد المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة. وهي مرتبطة ارتباطا وثيقا مع التعلم بالممارسة. وهناك جزء كبير من عمليات التعلم الرسمية تحصل من خلال العمليات الداخلية.

ووفقا لنموذج نوناكا وتاكوشي، فإن خلق المعرفة هي عملية تفاعل ديناميكية مستمرة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والتي تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وبين المنظمات. ولذلك فان هناك مهمة إدارية هامة لخلق الفرص للتفاعل بين هذه المستويات، بحيث أن تحويل المعرفة يمكن أن يحدث. وتشمل الظروف المواتية ما يلي:

- النية: إن العنصر الأكثر أهمية في إستراتيجية المؤسسة هو وضع رؤية عن نوع المعرفة المطلوب تطويرها ووضعها موضع التنفيذ في نظام الإدارة للتطبيق.
- الاستقلالية: وعلى المستوى الفردي، يجب ان يسمح لجميع الأعضاء للعمل بشكل مستقل بقدر ما

تسمح به الظروف. وقد يزيد هذا من فرصة إدخال أفكار غير متوقعة.

- التذبذب والفوضى الخلاقة: وهذا يعني إعتماد موقف منفتح تجاه إشارات البيئة واستغلال غموض تلك الإشارات، واستخدام التذبذب من أجل كسر الروتين والعادات أو الأطر المعرفية.
- التكرار: يشير التكرار المتعمد في منظمات الأعمال الى تداخل المعلومات عن أنشطة الأعمال، ومسؤوليات الإدارة والشركة ككل. وتكرار التشارك في المعلومات يشجع تقاسم المعرفة الضمنية وبالتالي يؤدي الى عملية تسريع خلق المعرفة.
- التنوع المطلوب: من أجل التعامل مع التحديات التي تفرضها البيئة. فإن التنوع الداخلي في المؤسسة يجب ان يطابق تنوع وتعقيد تلك البيئة. وينبغي لكل فرد في المؤسسة ان يكون له امكانية الوصول الى المعلومات والمعرفة التي يحتاجها. وعندما توجد معلومات مختلفة داخل المنظمة، فلا يستطيع الأفراد ان يتفاعلون على قدم المساواة، مما يعوق البحث عن تفسيرات مختلفة للمعلومات.

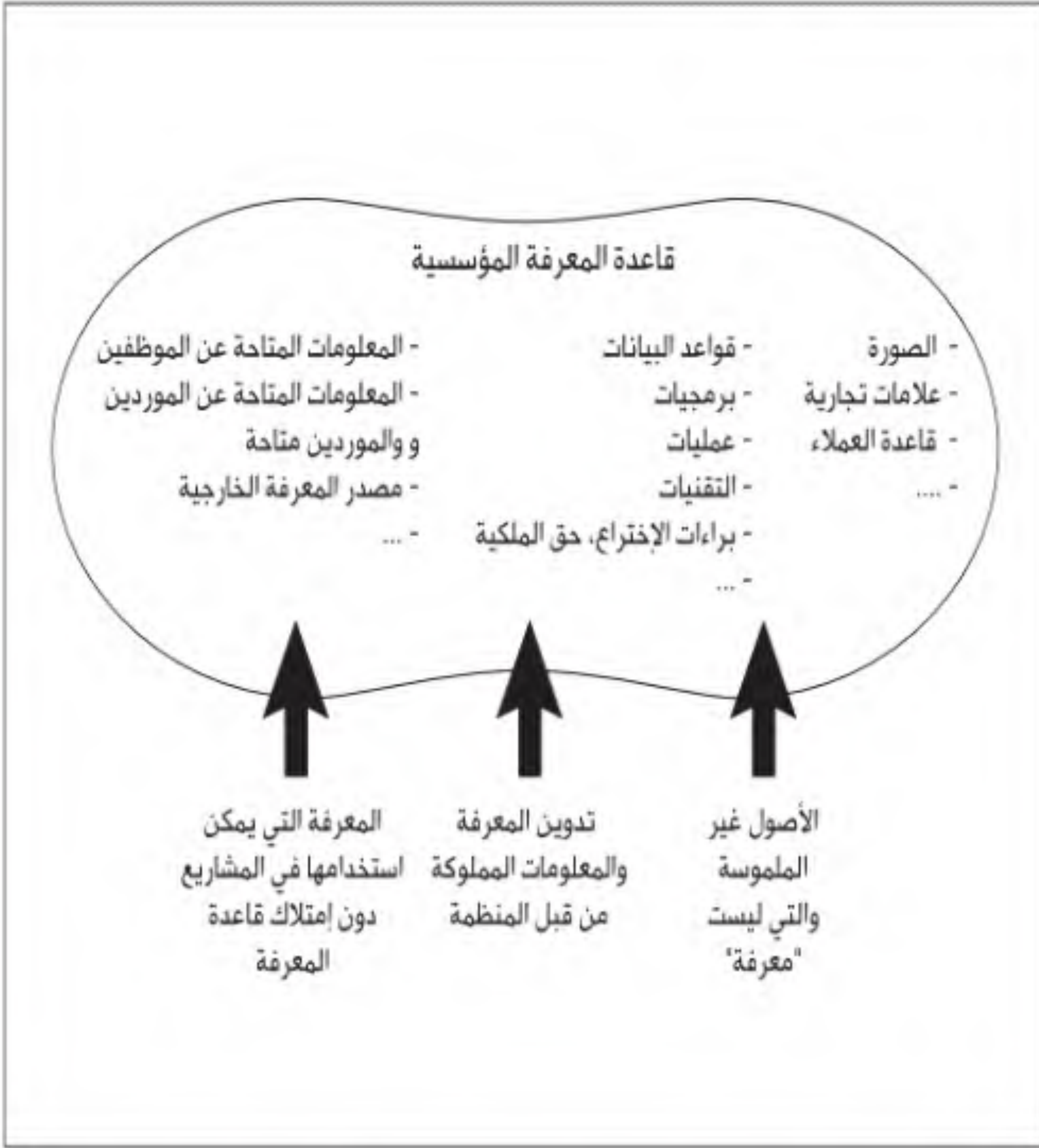
تقييم المعرفة: رأس المال الفكري وطرق قياسه

لقد حان الوقت لكي ينظر الى المعرفة كمورد ذو قيمة في المنظمات، ولقد بذلت محاولات لهيكلة قاعدة المعرفة كقيمة للأصول المعرفية. وهناك نوعان رئيسيان من أساليب تقييم الأصول غير الملموسة في المشاريع. ويقوم النوع الأول على أساس الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة. ويدعى هذا الإختلاف تقليديا بشهرة أو سمعة الشركة، ويظهر هذا النهج الأول على النحو المعلن في قيمة الأصول غير الملموسة. وقد يعطي هذا النهج مؤشرا على مدى تأثير الأصول غير الملموسة في القيمة السوقية للشركة، ولكنه لا يمكن ان يعطي رؤية اكثر تفصيلا في هيكل رأس المال الفكري. اما النوع الثاني من هياكل النهج التحليلي فهو تحليل رأس المال الفكري الى عناصر ومحاولة تحديد هذه الأصول او تقييمها من حيث النوعية. والشكل 4.19 يوضح الفئات المختلفة من الأصول غير الملموسة والتي بحوزة المنظمة أو تصل اليها.

وقد تم وضع منهجيات على نطاق واسع من قبل شركة سكانديا للتأمين Scandia Insurance في السويد، والتي تقسم رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي والعملاء. ويقترح ستيوارت7 Stewart دليلا لرأس المال الفكري باستخدام تقسيم مماثل. ومؤشر رأس المال الفكري الذي أعده روس وآخرون 8 Roos et al ويعتمد على العلاقات، والإبتكار ورأس المال البشري والبنية التحتية. ولقد تم تطوير ووضع مؤشرات لكل من هذه العناصر والتي يمكن تجميعها في مؤشر راس المال الفكري قياسا بالزمن. وقد طورت سفيبي 9، Sveiby، جنبا الى جنب مع المؤسسة السويدية كليمي Celemi، ما يدعى برصد الأصول غير الملموسة والذي يجزئ هيكلة الأصول غير الملموسة الى هيكل خارجي، وهيكل داخلي، وقدرات الموظفين، وينظر الى كل فئة من خلال ثلاثة معايير: النمو / التجديد و الكفاءة و الإستقرار.

ولكل من هذه المنهجيات صعوباتها الخاصة، ولا سيما في تحديد مؤشرات واضحة عن الأصول غير الملموسة. وبالإضافة الى ذلك، فإنه من غير المؤكد ما إذا كان ينبغي أن تضع الشركة إجراء لتقييم أصولها غير الملموسة والتي لم يتم دمجها في التخطيط الإستراتيجي الشامل ونظام المحاسبة.

الشكل 4.19 مكونات رأس المال الفكري



ولهذه الأسباب، فقد بدأ عدد من المنظمات باستخدام سجل الأداء المتوازن Balanced Score Card الذي وضع من قبل كابلان ونورتون 10 Kaplan and Norton، لدمج أصول مختلفة من الشركة. ويأخذ سجل الأداء المتوازن في الإعتبار أربع منظورات: منظور المالية، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات ومنظور التعلم والنمو. ومزايا سجل الأداء المتوازن هو أنه يتيح وجهات النظر المختلفة و المتكاملة للمشروع و"يوازن بين الجوانب المالية والمادية والجوانب غير الملموسة لإدارة المؤسسة". وهذا يوضح أيضا كيف يمكن للقاعدة المعرفية ان تسهم في خلق القيمة من حيث المالية والعملاء والعمليات.

إدارة المعرفة: تكنولوجيا المعرفة مقابل بيئة المعرفة (الثقافة)

هل يمكن للمعرفة أن تدار مثل المالية أو الأصول المادية الأخرى؟ وكما هو موضح أعلاه ترتبط المعرفة بالناس وعلى أساس الخبرات والمعتقدات والتوقعات الفردية. وهي الى حد كبير ضمنية وغير واعية. واذا كان هذا هو الحال، فإن المعرفة لا يمكن أن تدار من خلال نماذج إدارية محددة بشكل قطعي. بينما يحاول المستشارون وشركات تقنية المعلومات بيع الأجهزة و برمجيات الحلول تحت عنوان إدارة المعرفة، يزداد فهم العملاء بأن المعرفة ليست مساوية للمعلومات وليس من السهل عادة قياسها، وتصنيفها وتخزينها في قاعدة بيانات. ويرى التكنوقراط بأن إدارة المعرفة والتي تتعامل بشكل رئيسي مع التقاط وتخزين المعرفة في نظم البيانات، تعطي بشكل متزايد طريقة لإطلاق بيئة المعرفة او منهج ثقافة المعرفة.

ويحمل هذا المنهج أن الأمر ليس من الممكن أن تدير المعرفة، ولكن من الممكن خلق الظروف المواتية لخلق وتبادل المعرفة. كالنبتة التي سوف تنمو في الظروف المناسبة، ويحتاج الموظفون بيئة مناسبة أو ثقافة مؤسسية لخلق المعرفة وتقاسمها مع زملائهم. وهذه الإدارة تعني خلق جو من الثقة والإنفتاح، وتطوير الحوافز التي تحقق المصالح الفردية مع مصالح الشركة، وتعزيز السلوك الى ما لا نهاية. ومع ذلك، فإن هذه المهمة أكثر من ذلك بكثير على المدى الطويل وأصعب من تنفيذ أداة تقنية معلومات، وهذا هو السبب غالبا لبيع المستشارين لمثل هذه الأدوات دون تهيئة البيئة التي ستسفر عن نتائج. وتهدف تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الى القبض على المعرفة الصريحة، وتوثيق المعلومات في مكانها في بيئة المعرفة. وعلاوة على ذلك، فإن حسن إدارة المعلومات هي الأساس لإدارة المعرفة. وبالتالي ينبغي على المستشارين التأكد من أن جميع الخطوات في بناء سلم الكفاءة قد تمت، من إدارة الوثائق والمعلومات حتى بناء بيئة المعرفة في المؤسسة.

وتعتمد إستراتيجية إدارة المعرفة أيضا في الشركة على أعمالها. وهل خلق القيمة يعتمد على أساس إعادة إستخدام المعرفة المقننة أو على توجيه الخبرات الفردية لتقديم حلول جديدة مبتكرة للمشاكل؟ وقد قارن هانسن وآخرون Hansen et al،11، ما يسمونه بالتدوين واستراتيجية التخصيص (أنظر الشكل 5.19). وتستند إستراتيجية التدوين على إعادة إستخدام المعرفة المعتمدة على التدوين.ويشير الى حد كبير على المعرفة الصريحة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة في تخزين وتبادل المعرفة. ولا يستطيع هذا النهج نقل المعرفة الضمنية ولا يعتبر ملائما للحلول القياسية. وتستفيد إستراتيجية التخصيص مما يسمى بإقتصاد الخبرة لأنه يعتمد على شبكات من الناس تتقاسم معرفة ضمنية معينة. وينبغي على المستشار الذي سيقدم حلا لعميل في إدارة المعرفة أن ينظر أولا الى نوع الأعمال من أجل ان يقرر كم هو التدوين والتخصيص المطلوب.

ولكل من التدوين والتخصيص أيضا وسائل لحماية المنظمة من الخسائر في المعرفة. وينبغي على المؤسسات أن تضمن تمرير معرفة شخص معين قبل أن يغادر المنظمة، وأن يكون هناك عدة أشخاص وبمستويات متشابهة من الكفاءة من أجل تجنب الإعتماد على استقلالية الخبرات الفريدة (التخصيص). إن تخزين المعلومات في قواعد البيانات وحماية المعرفة الحساسة بإتاحة حقوق وصلاحيات معينة، والتدوين هو وسيلة أخرى لحماية المعارف. وهناك طريق ثالثة للحماية ضد التقليد وهي من خلال التدابير القانونية مثل براءات الإختراع والعلامات التجارية وحقوق الطبع والنشر والتراخيص (أنظر الملحق 5) والإتفاقات لعدم منافسة الموظفين مع الشركة عندما يتركونها.

وقد تم تطوير عدد كبير من نماذج إدارة المعرفة والمفاهيم من خلال المؤسسات والباحثين والمستشارين، وعلى أساس إما التكنوقراط أو البيئة / المنهج الثقافي. وتغطي معظم النماذج كل من العملية والبيئة المواتية. ويستخدم على نحو متزايد إستعارة أسواق المعرفة كأساس للتفاعل بين معرفة البائعين ومعرفة المشترين.

الشكل 5.19 ما هي استراتيجيتك لإدارة المعرفة

	التدوين	التخصيص
الإستراتيجية التنافسية	توفير جودة عالية وموثوق بها، وتنفيذ سريع لنظم المعلومات عن طريق إعادة إستخدام تدوين المعرفة.	توفير الإبداع، استشارة تحليلية وعلى مستوى عال من المسائل الإستراتيجية، توجيه الخبرات الفردية.
	إعادة إستخدام الإقتصاد	الإقتصاد الخبير
النموذج الإقتصادي	الإستثمار مرة واحدة في المعرفة كأصل، وإعادة استخدامها مرات عديدة. استخدام فرق كبيرة مع نسبة عالية من المقربين للشركاء. التركيز على توليد إيرادات شاملة.	فرض رسوم عالية لغاية حلول لمشاكل خاصة فريدة من نوعها. إستخدام فرق صغيرة مع نسبة منخفضة من الشركاء المقربين. التركيز على المحفظة على ارتفاع هوامش الربح.
	من الناس – الى الوثائق	من شخص – الى شخص
إستراتيجية إدارة المعرفة	تطوير نظام توثيق الكتروني والتي تقنن وتخزن وتنشر ويسمح بإعادة إستخدام المعرفة.	تطوير شبكات لربط الناس لتكون المعرفة الضمنية المشتركة.
تكنولوجيا المعلومات	الإستثمار عالي في تكنولوجيا المعلومات، والهدف هو للتواصل مع الناس. واعادة استخدام المعرفة المقننة.	استثمار متوسط في تكنولوجيا المعلومات والهدف من ذلك هو تسهيل المحادثات وتبادل المعرفة الضمنية.
الموارد البشرية	توظيف خريجي الجامعات الجدد والمناسبين تماما لإعادة استخدام المعرفة وتنفيذ الحلول. تدريب الناس في مجموعات من خلال جهاز الكمبيوتر وعلى أساس التعلم عن بعد. مكافأة الناس للإستخدام.	توظيف ماجستير إدارة أعمال للذين يحبون حل المشكلات، والتسامح مع الغموض. تدريب الناس من خلال وجها لوجه. مكافأة الناس لمشاركتهم المباشرة في المعرفة مع الآخرين.

Source: M.T. Hansen et al,: "What's your strategy for managing knowledge," in Harvard Business Review, Mar.-Apr. 1999, pp 106 – 116.

المصدر: هانسن وآخرون، "ما هي استراتيجيتك لإدارة المعرفة"، مراجعة أعمال هارفرد، آذار –نيسان 1999 الصفحات 106 – 116

3.19 تطوير منظمة المعرفة

المنظمة كسوق للمعرفة

يتم انشاء المعرفة الجديدة باستمرار في المنظمات، لأن الناس تتعلم وتكتسب الخبرات، ومن ناحية أخرى، فإن الناس يبحثون عن المعلومات والمعارف بشكل مستمر من أجل حل مشاكل معينة. وتنتقل المعرفة عن طريق المنظمات، ويتم تبادلها وتشترى وتنسى وتوجد وتولد وتطبق على العمل. وتوصف هذه المنظمات بأسواق المعرفة، والتي يمكن أن تساعدنا على فهم القوى المحركة ومعوقات إدارة المعرفة، وتطوير الظروف المواتية والفعالة وآليات السوق لتوليد وتبادل المعرفة [12].

إن مهمة الإستشارات في إدارة المعرفة أو تطوير إدارة المعرفة في مؤسسة خدمات مهنية، هي تطوير سوق المعرفة. وبعد هذا التشبيه، فإن هناك في أي منظمة باعة ومشترين ووسطاء للمعرفة، ويتم تفاعل البائعين والمشترين للمعرفة من خلال وسائل الإعلام. وذلك من أجل خلق أسواق المعرفة وجعلها تعمل في ظروف مواتية ومحددة المبادىء والقواعد، ودعم وسائل إعلام المعرفة، وتحديث البنية التحتية لها.

الظروف المواتية لأسواق المعرفة

إن نهج بيئة المعرفة يؤكد ان المعرفة لا يمكن ان تدار، ولكن يمكن ان تنشأ الظروف المواتية التي تعزز تدفق المعرفة في المنظمات، وبغض النظر عن الهياكل الأساسية المادية وتكنولوجيا المعلومات، وتشمل هذه الظروف المواتية العوامل "اللينة" مثل الرؤية الإستراتيجية، القيم، المواقف، والعلاقات والأهداف والحوافز. ويجب صياغة الرؤية الإستراتيجية المؤسسية بشكل يوضح مساهمة المعرفة والناس لإستدامة القدرة التنافسية المؤسسية. وتخلق القيم الروح الحقيقية لخلق المعرفة وتبادلها وتشمل الثقة والإنفتاح للتغيير، والمهنية، وشغف التميز والثقة بالنفس لتمكين الآخرين بلا حدود.

وتعلن الرؤية المؤسسية والقيم بسهولة، ولكن من الصعب ان ترقى الى العمل اليومي، ولما كانت القيم واضحة في السلوك، فإنه من المستحسن ان يوصف السلوك المرغوب للمديرين والخبراء في المنظمة. وينبغي ان يستند تقييم الأداء والتطوير الشخصي على تقييم السلوك. وفي كثير من الحالات، فان تغيير السلوك هو التحدي الرئيسي في تطوير المنظمة القائم على المعرفة. ويمكن ان يساهم المستشارون في ذلك من خلال إقتراح إدارة التغيير التنظيمي ودعم التنمية.

ويمكن تفعيل الرؤية والقيم من خلال أهداف العمل. ويجب على المنظمات أن تصيغ الأهداف التي تتعلق ليس فقط بإختراق السوق والمؤشرات المالية، بل أيضا أهداف تتعلق بالمعرفة والتعلم. كما ينبغي ان تحدد أهداف العمل بالرجوع الى الكفاءات اللازمة لتطوير الأعمال وسبل الحصول عليها. كما ان سجل الأداء المتوازن (أنظر البند 2.19) يوفر إطارا جيدا لتطوير أهداف العمل النوعي واناس ذات صلة بأهداف العمل والتدابير اللازمة لتنفيذها.

ولتعزيز السلوك الصحيح في جميع أنحاء الشركة، يجب تطبيق الحوافز ونظم التعويض بشكل مناسب، وذلك للتوفيق بين مصالح الأفراد والجماعات والشركة من خلال خطط التعويض التي تضع إجمالي أداء الشركة قبل مراكز الربح الفردي او الوحدات او الشركات التابعة، وكذلك الحوافز غير النقدية، وأهمية إكتساب المعرفة في المنظمة. وسمعة الشركة مثل الخبرة في مجال معين، والفرص المتاحة للتعلم، وكفاءة المعدات، والعلاقات الجيدة مع العملاء، ووقت الفراغ او العمل المثير للإهتمام غالبا ما يكون اكثر المكافآت أهمية من الحوافز النقدية فقط.

ولمديري المعرفة دور هام في هذا السياق. وقد أنشأت بعض الشركات وظائف "رئيس ضباط المعرفة" او ما شابه ذلك للقيام بدور صناع السوق ووسطاء المعرفة. وعادة ما يكون لهؤلاء الضباط أربعة أدوار رئيسية:

- إنهم الرياديون الذين يطلقون ويدعمون مبادرات جديدة ومحفوفة بالمخاطر في كثير من الأحيان لخلق وتقاسم المعرفة.
- إنهم يعملون بمثابة المستشارين ووكلاء التغيير لتنسيق أفكار ورؤى جديدة على المدى الطويل مع رجال الأعمال يوميا.
- إنهم تقنيون، وعلى دراية بأحدث التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والتطبيقات لتعزيز المعلومات وتدفق المعرفة.
- إنهم علماء البيئة الذين يمكن أن يخلقوا الظروف المواتية لخلق المعرفة وتقاسمها.

مبادىء وقواعد أسواق المعرفة

ستعمل أسواق المعرفة فقط إذا كانت بعض القواعد الأساسية والمبادىء التوجيهية تحظى بالإحترام.

- **مبدأ المصلحة المشتركة:** سوف يتعاون الناس في تبادل المعرفة إذا كان لديهم الإهتمام المشترك. ويأتي مبدأ المصلحة المشتركة عندما تعد الشركة مجموعة تبادل الخبرات، وعندما يتم تشكيل "مجتمع الممارسة" (أنظر أدناه) أو عندما يتم تقاسم أفضل الممارسات.
- **مبدأ المنارة:** إن المنارة كناية عن قيادة الخبرة والتوجيه. وان أسواق المعرفة لن تعمل بدون المنارات، والتي يحددها قياس المقارنة من خلال منافسة ودية، أو حسب التقييم (في حالة الخبراء). وعلى سبيل المثال، في صناعة الشبكات الدولية، فإن عوامل المنارة هي تلك التي تستخدم أفضل التقنيات المتاحة، وهذه العملية هي الأكثر كفاءة، وهكذا. وقد أنشأت العديد من المنظمات ما يسمى مراكز التميز، حيث تجمع خبراتها الفنية الرائدة، مما يجعلها مسؤولة عن تطوير الكفاءات. ونجد ما يسمى في مجال الإستشارات "مراكز الممارسة"، والتي تنظم الخبرة في مجال معين مثل التطوير المؤسسي. وقد يطبق مبدأ المنارة أيضا في المقارنة بين الشركات التابعة للشركة. وعلى سبيل المثال، قد تسعى شركة الى تحسين العمليات من خلال برنامج "الأفضل في الفئة": في إطار المنافسة الودية للشركات التابعة في جميع انحاء العالم ومقارنة إنتاجيتها وجودة البيانات، وتشرح أفضل الشركات التابعة ما يفعلونه في رسالة إخبارية فصلية، كما أن هناك التبادل الدوري بين الشركات التابعة بغية التعلم من الأفضل.
- **مبدأ الدفع – السحب:** يجب ان "تدفع" المعلومات ذات الصلة الى جميع المهتمين لخلق ضغط من

أجل التغيير. وفي نفس الوقت يجب على وسائل المعرفة ان تسمح لمشتري المعرفة بأن "يسحب" المعرفة ذات الصلة من أجل حل مشاكلهم، وتحديد الذين يريدون التعاون. وقد خلصت دراسة أجراها مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي 13 وشملت الجمع بين الشد والجذب هو المطلوب: وان منهج الدفع يتميز بالرغبة في تخزين المعرفة مركزيا وتوزيعها في جميع أنحاء المنظمة في حين أن منهج السحب يتوقع ان الناس تبحث عن المعرفة التي يحتاجونها، ولا يبدو ان النهج يعمل لوحده.

- **مبدأ الأخذ والعطاء:** سوف تتدفق المعرفة في المؤسسة فقط اذا كان الناس يتبنون فلسفة الأخذ والعطاء. وقد دعا كل من دافنبورت وبروساك هذ المعاملة بالمثل. ويمكن تحقيق المعاملة بالمثل بطريقة اقل من مباشرة، وذلك عن طريق الحصول على المعرفة مرة أخرى من الآخرين كدفعة لتقديمها لهم. ويؤدي تقاسم المعرفة الى تحسين الربحية مما سيعود بالفائدة على المشارك في الحاضر والمستقبل. سواء توقع بائع المعرفة ام لا ليدفع قيمة متساوية مع المعرفة من المشتري، وله ان يعتقد انه بات معروفا بأن تقاسم المعرفة يجعل الآخرين في الشركة اكثر استعدادا للمشاركة معه. وللترويج لمبدأ الأخذ والعطاء، فقد أنشأ عدد من الشركات برامج "أميالا للمعرفة". وفي مثل هذه البرامج يحصل الموظفون على عدد من النقاط لصالحه و التي يمكن توزيعها على الزملاء الذين ساعدوه في حل المشكلات او قدموا لهم معرفة قيمة للمشروع، وما يمكن ان تستخدم هذه النقاط المتراكمة في وقت لاحق لطلب الإعتمادات للمشاركة في الحلقات الدراسية، والحصول على المزيد من المعدات المتطورة، أو ما شابه ذلك. وكقاعدة عامة، فإن لهذه البرامج عمر محدود، وتستخدم لتوعية الناس على التواصل المعرفي.

وسائل إعلام المعرفة

هناك عدد كبير من وسائل الإعلام والتي من خلالها يتم تحديد المعرفة في المنظمات، ونقلها وتشاركها وتوليدها. ومبين أدناه بعض منها، وتميل الشركات لتوظيف المستشارين لتنفيذ هذه الوسائل، والتي يجب ان لا يتم تنفيذها بطريقة معزولة، كما ينبغي إيلاء إهتمام خاص لتهيئة الظروف اللازمة لتمكين هذه الوسائل للعمل في سوق المعرفة.

- **الصفحات الصفراء.** "من يدري ماذا" يمكن تحديدها من قبل ما يسمى الصفحات الصفراء حيث يتم سرد الناس حسب مجال اختصاصها، وتسمح الصفحات الصفراء للأشخاص الذين لديهم خبرة في موضوع معين أن يتم تحديدهم بسرعة.
- **خرائط المعرفة.** والمهارات التي تصف بتفصيل أكبر الناس او مجموعة من الناس الذين يعرفون. وتفيد هذه المعلومات مشاريع التوظيف وتقييم الكفاءات الحالية كأساس لتنمية قدرات الموظفين، وزيادة فرص العمل للموظفين. ويزداد المهنيون الذين تتوافق مهاراتهم الفردية، لإنشاء ملفات تعريف المهارات، وتعريف أدوار الناس في المنظمة والقدرات التي تصف كل دور.
- **الذاكرة الجماعية للمنظمة** والتي تشمل قواعد البيانات ومجموعة التطبيقات، فضلا عن نظم حفظ واسترجاع المعرفة ذات الصلة، وترميزها ووصفها في الكتيبات الإلكترونية، والأدلة ووصف العمليات، وملفات المشروع وعروض المبيعات، وهكذا.ومن المهم ان يكون هناك تصنيف موجز لتخزين واسترجاع أجزاء من المعرفة. وتوظف بعض الشركات

الإستشارية ما يسمى بمضيفي المعرفة او الصحفيين الذين يكتبون ملامح المشروع. وإعداد القصص 14 او تقديم المشورة بشأن إعداد وثائق حسب النماذج القياسية والعمل كمرشدين من خلال نظام المعلومات. ويعتمد استخدام الذاكرة الجماعية على سهولة استرجاع المعلومات ومحتوى عال للجودة. كما ان الوظائف المساعدة للمستخدمين ضرورية. وعلاوة على ذلك، فإن الذاكرة الجماعية وتدفق العمل يجب ان يكون متكاملا. وعند تحضير عرض على سبيل المثال، يجب على المستشار ان يكون قادرا على الحصول على قائمة المشاريع المشابهة عن طريق كتابة عنوان المشروع في النظام. وتحتاج الذاكرة الجماعية تسويقا ثابتا لتشجيع الناس على الإستفادة منها وتقديم معلومات عنها .

- **المجتمعات الممارسة.** وهي مجموعات من الناس غير الرسمية ملزمة معا عن طريق الخبرات المشتركة والمصلحة في المشاريع المشتركة، مثل المستشارين المتخصصين في موضوع معين، وعلى سبيل المثال التسويق الإستراتيجي، ومديرو الخطوط الأمامية الذين يتعاملون بالشيكات في البنك، ومهندسو الخدمات وهكذا. وتجتمع بعض المجتمعات المحلية بانتظام، وترتبط أخرى بشبكات البريد الإلكتروني في المقام الأول.والناس في المجتمعات الممارسة تشترك في خبراتها ومعرفتها بطريقة التدفق الحر، والطرق الإبداعية التي تعزز المنهجيات الجديدة للمشكلات. وتستكمل المجتمعات الهياكل التنظيمية القائمة، وهي وسيلة التعلم القريبة من حالات المشاكل الحقيقية. وتساعد المجتمعات المحلية في ممارسة الإستراتيجية، والبدء بخطوط جديدة للعمل، وحل المشكلات بسرعة، ونقل أفضل الممارسات، وتطوير المهارات المهنية واعادة تدريب وتوظيف المواهب.
- **مراكز التميز.** وهي وحدات تنظيمية (مراكز الممارسة، الخ) معترف بها لقدرتها الرائدة استراتيجيا كمعرفة قيمة. وهم مكلفون لجعل هذه المعرفة متاحة في جميع أنحاء المنظمة. وعلى عكس المجتمعات الممارسة حيث يشارك الناس على أساس شخصي وغير رسمي وطوعي، وذلك خارج دور عملهم، وعادة ما يكون بعض موظفي مراكز التميز بدوام كامل وولاية رسمية. في العديد من الشركات الإستشارية، ومراكز التميز او المراكز الممارسة التي طورت مستوى الإنتاج والعمليات عبر البلدان والمناطق. وغالبا ما تشغل شبكة للإستجابة السريعة، وضمان المستشارين للإستجابة السريعة على الإستفسارات. مع الشعبية الناشئة للمجتمعات الممارسة وتوضيح الحدود بين مراكز التميز والمجتمعات الممارسة.

وبصرف النظر عن هذه المميزات التنظيمية الدائمة فإنه يمكن خلق عدد من الأحداث من خلال منظمات المعرفة لتعزيز التواصل وتقاسم المعرفة، من خلال مراجعة المشروعات العادية واستخلاص المعلومات، ومؤتمرات المستشارين، واللقاءات المفتوحة وتدريبات حل المشكلات والتي كانت رائدة واصبحت شعبية من جنرال الكترك مثلا. والنشرات الإخبارية الإلكترونية، ومجموعات الدردشة والمناقشات الموضوعية، ورسم الخرائط المعرفية ودورات الإبداع وما هي وسائل الإعلام وتقنيات أخرى لتعزيز خلق المعرفة وتقاسمها. ويمكن للمستشارين ان يقوموا بدور المنظمين والميسرين لهذه الأنشطة، والجمع بين عدة الاف من الأشخاص في بعض الأحيان.

البنية التحتية للمعرفة

تدعم وسائل المعرفة في كثير من الأحيان من قبل او على أساس البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها. ويتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتخزين المعلومات وتبادلها، وبالتالي فإن هذا عامل هام في إدارة المعرفة. وبناء على الإنترانت والبنى التحتية على شبكة الإنترنت، والتي توفر الطرق التي يمكن ان تسافر عليها المعلومات وتوقف في قواعد بيانات حيث يمكن تخزينها، وهناك عدد من التطبيقات المحددة تباع من قبل مستشارين باسم "حلول إدارة المعرفة" وهي الأكثر شيوعا كما يلي:[15]

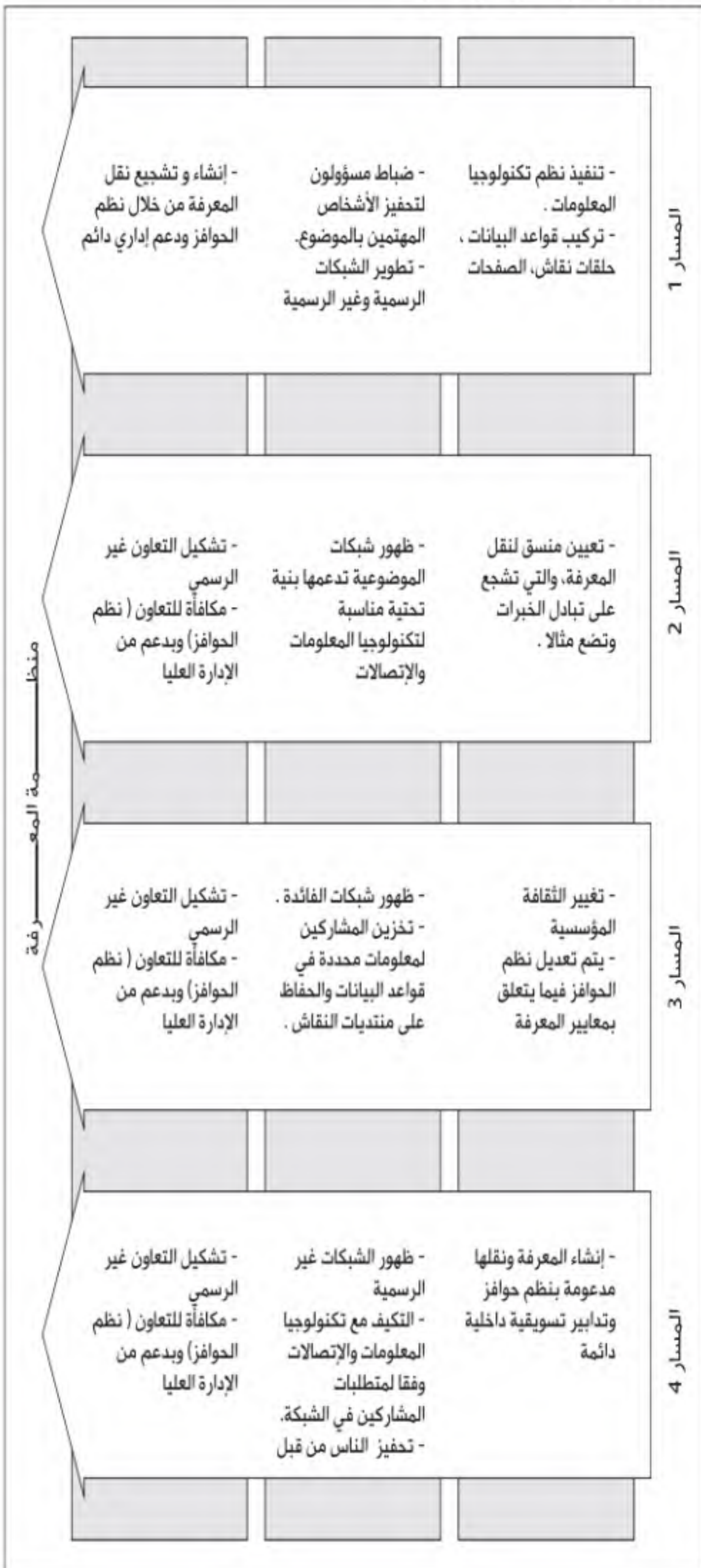
- **تخزين البيانات**. حيث يأخذ المستودع بيانات المعاملات ومجموعات المعلومات لتعكس العلاقات بين العملاء والمنتجات والعمليات والجغرافيا والوقت والمالية والدعم اللوجستي.. الخ.
- **الوكلاء الأذكياء**. وتسمح هذه الأدوات أن تكون مخصصة للبحث عن المعلومات. ويتعلم الوكيل من تحميل نوع المعلومات من قبل المستخدم، واستعراض المجلات ويقدم تحديثات دورية للموضوعات المرغوبة. وبالتالي فقد يتلقى المستشار الموضوعات ذات الصلة بشأن التطورات الجديدة في عملية تحسين الأعمال من دون الإضطرار الى قراءة العديد من المجلات.
- **إدارة الوثائق**، ادارة المحتوى، وادارة برامج او تطبيقات المجموعة وتدفق العمل. لقد كان هناك تطورمن الحلول والتقنيات التي ركزت على المسح الضوئي للقدرة على إدارة الوثائق وأجزاء من الوثائق (إدارة المحتوى) في مجموعة متنوعة من الأشكال الإلكترونية، بالإضافة الى أننا نعيش الآن زمن الوثيقة التي تفكر بنفسها، فتستطيع الوثيقة الآن ان تقرر متى يجب ان تكون مرئية ويتعين اتخاذ اجراءات بشأنها، ومن ثم يتم الحصول عليها تلقائيا وارسالها الى الشخص التالي في العمل.
- **البحث عن البيانات**. تكشف هذه البيانات وتسمح لتحليل العلاقات والحقائق التي لم تكن معروفة سابقا، ضمن قاعدة بيانات. ويمكن ان تظهر أنماط لسلوك العملاء والتي غالبا ما تستخدم في إدارة علاقات العملاء.

وبصرف النظر عن الأدوات المذكورة أعلاه، وبرامج الإتصالات مثل غرف الدردشة ومؤتمرات الفيديو وغيرها من التكنولوجيا المتقدمة والتي يمكن ان تساعد شبكات من الناس في المنظمات الكبيرة، فإن البنية التحتية للمعرفة لا تشمل نظم المعلومات والإتصالات فقط، ولكن تشمل البنية التحتية المادية للمكاتب ومساحات الإتصال الإجتماعية والتي تؤثر أيضا على سلوك إتصالات الناس. كذلك تخطيطات المكاتب المفتوحة ومناطق الإجتماعات او الصالات تساعد على خلق البيئة التعاونية.

مسارات تطبيق إدارة المعرفة

واستنادا الى الإعتبارات المذكورة أعلاه، فإن المستشارين سيدعمون المنظمات لتقرر كيفية تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة. وتشمل الأسئلة المتداولة: هل يتعين علينا ان نؤسس ادارة المعرفة لتشجيع خلق المعرفة ونقلها من موقع مركزي، أو يجب علينا دعم المبادرات اللامركزية؟ هل ينبغي علينا ان نحسن ادارة المعلومات قبل التعامل مع إدارة المعرفة؟ هل يجب علينا اتباع استراتيجية التخصيص ام استراتيجية التدوين؟ ما هي التدابير التي يجب أخذها بالإعتبارلمحاذاة السلوك وتشجيع تقاسم المعرفة؟

الشكل 6.19 مسارات تنفيذ إدارة المعرفة



كيف وبأي كثافة يمكن أن تتعامل الشركة الفردية مع الموضوع الذي يعتمد على شروطه المحددة والمهام والأهداف وعلى بيئته. وستتبع الشركة التقليدية الكيماوية مسارات مختلفة اكثر من مؤسسة البرمجيات الجديدة. إستنادا الى دراسات مبادرات إدارة المعرفة، وقد اشتق كل من نورث وباب North and Papp 16 اربعة مسارات للتنفيذ، والتي تظهر في الشكل 6.19، والمسارات 1 و 3 هي الأكثر شيوعا.

المسار 1: من إدارة المعلومات الى إدارة المعرفة. تبدأ الشركات من خلال تنفيذ أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات معينة مثل قواعد البيانات والصفحات الصفراء، وحلقات النقاش، والإعتراف في وقت لاحق بالحاجة الى إنشاء بنية الدعم لضمان اتساق المحتوى في قواعد البيانات. ويعتمد تنفيذ هذا المسار بشكل كبير على استراتيجية التدوين المعرفية، ولكن كثيرا ما تفتقر الإجراءات المناسبة لتحديد المعرفة ذات الصلة وضمان كفاءة التخزين وتوافر المعلومات. وفي المرحلة الثانية فإن مسؤولية نشاط إدارة المعرفة هو العمل على تشجيع استخدام ما ذكر أعلاه. وشبكات من الناس تعتمد مجتمعات الممارسة، ويتم إنشاء مراكز الكفاءة لتقاسم المعرفة و التطوير في المرحلة الثالثة. والخطر على مسار مركز تكنولوجيا المعلومات هو أنه لم يتم احتياجات المستخدمين على نحو واف، وأنظمة لا تدعم سير العمل بفعالية. إن المعارف ذات الصلة تكمن في رؤوس الناس، والوصول اليها ليس عن طريق قواعد البيانات.

المسار 2: مدراء المعرفة كوكلاء التغيير. ويبدأ هذا المسار مع تعيين مدير المعرفة ليكون مسؤولا عن خلق المعرفة ونقلها، والذي يقوم بتنسيق وتوجيه تطور شبكات من الناس. وتعتمد هذه الإستراتيجية إعتمادا كبيرا على شخصية مدير المعرفة وقدرته على هيكلة ادارة المعرفة بما يتفق وبرنامج إدارة المعرفة.

المسار 3: المسار الموجه نحو المشكلة. تنشأ مبادرة إدارة المعرفة عن المنافسة الداخلية والخارجية، الأمر الذي يجعل المشاركة الفعالة والمستمرة للمعرفة والتي لا غنى عنها، وتظهر نتائج شبكات من ذوي المصالح المشتركة، والذين يواجهون الضغوط المشتركة. وبدأت مبادرات رائدة لأفضل الممارسات، وتحسين عمليات محددة او استخدام التآزر في المشاريع. ويطور قادة المشروع المبادرين حلول إدارة المعرفة الفردية. والتحدي المتمثل في هذا المسار هو إدماج إدارة المعرفة في العديد من المبادرات لمفهوم شامل، وتطبيق البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات العامة، وتطبيق نظم الحوافز المتناسقة.

المسار 4: أسلوب من أعلى الى أسفل. في هذه الحالة، تبدأ إدارة المعرفة مباشرة من إدارة الشركات. ونقطة الإنطلاق هي الرؤية أو الأهداف الإستراتيجية. ويلي هذه الأهداف الإستراتيجية، وضع إطار لإدارة المعرفة المؤسسية وعدد من المشاريع الرائدة التي يتم إنشاؤها عادة، وتشجع التعاون وانشاء الشبكات وكذلك تطوير اشكال جديدة من نظم الحوافز. ويتم تكييف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات وفقا لذلك.

الإطار 1.19 إطار إدارة المعرفة لخدمة أعمال سيمنز

الخلفية

تأسست شركة سيمنز خدمات الأعمال (إس بي إس) في عام 1995، وخرجت لتوها من وحدات سيمنز نيكسدورف لنظام المعلومات. وقد تم دمج الوحدات بنجاح فعلا من خلال متابعة عملية واسعة النطاق لتغيير الثقافة، بحيث يتم قبول مناخ ادارة المعرفة الموجود. وعلاوة على ذلك، فقد كان هناك إعتقاد ان حلول إدارة المعرفة لا ينبغي ان يكون فقط أداة بالإتجاه. ولذا فإن إطار إدارة المعرفة يستند الى معرفة مفهوم السوق المتقدمة (أنظر الشكل التالي). وقد كان يقوم على إستراتيجية الأعمال لإدارة المعرفة كأصل من أصول المؤسسة. وقد وصفت الكفاءات الأساسية وقدمت الدعم الى مبادرة إدارة المعرفة الفردية، وهدفت الى إضافة قيمة لمجالات العمل ذات الصلة.

وكان العنصر الثاني في إطارالعمل هو خلق ثقافة المعرفة والتنظيم. وشملت التدابير الملموسة الوقت المخصص للموظفين للمشاركة في تقاسم المعرفة او أنشطة خلق المعرفة. وقد جرى تقييم المساهمة في قاعدة المعرفة المؤسسية وتنمية الشخصية في حوار الموظفين السنوي. وقدمت شبكة من الموظفين الى مجتمعات الممارسة درجات مختلفة من النضج. ويسترشد لتبادل المعرفة وفقا لمبدأ السوق الذي يتطلب شفافية المعرفة من قبل البائعين. ومن أجل تواصل أفضل لكل من المشترين والبائعين، فقد أقيمت وسطاء المعرفة، ويمكن فهمها على أنها محركات البحث الإنساني التي هي في متناول اي شخص في المنظمة، مع سؤال عن المجال المتخصص. وسماسرة المعرفة هم المسؤولون عن تصنيف وفهرسة وتخزين وإدارة المعلومات ذات الصلة، وتنسيق البحوث المحددة ورصد نتائج منتديات الخبراء. ويعملون كوكلاء تغيير لمزيد من تطوير الثقافة والمساهمة في إدخال برامج او وظائف جديدة. وقد تم بناء سوق المعرفة على المعرفة الصريحة مثل المستندات والعمليات وأساليب وأنماط الأعمال، وعلاوة على ذلك فإنه يسمح الوصول عبر الصفحات الصفراء للأشخاص الذين لديهم معرفة في مجالات محددة.

المقترحات الأساسية

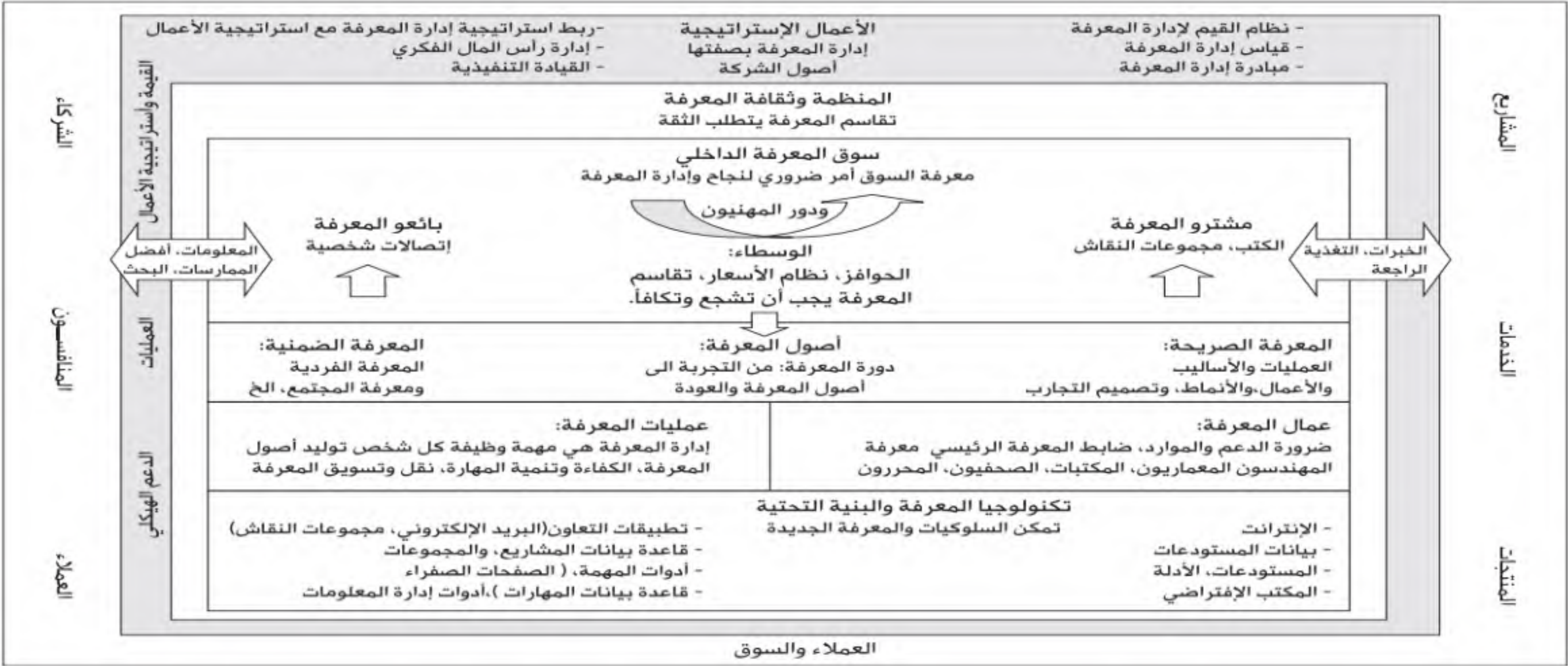
وكجزء من تخطيط مشروعها، فقد صممت شركة أعمال خدمات سيمنز (إس بي إس) عددا من العوامل الحاسمة من أجل إدارة معرفة ناجحة، والتي تم تأكيدها بعد ذلك في مشاريع الإستشارات الخارجية:

1. تتطلب إدارة المعرفة التعامل مع المشاكل. ولا ينبغي ان تبدأ مع النموذج القائم على الحل، ولكن مع دراسة متعمقة للحالة الأولية في الوحدة، او في الشركة بأكملها، من أجل وضع حلول لمشاكل محددة (مثل الحواجز الثقافية).
2. تتطلب إدارة المعرفة التواصل والدعم الواضح للأهداف من قبل الإدارة، فضلا عن موافقة الموظفين.

3. يجب تحديد نوع المعرفة بالغة الأهمية ومصدرها، ويجب تعريف إدارة المعرفة باعتبارها جزء لا يتجزأ من عمليات الأعمال. وعلى سبيل المثال فقد حددت (إس بي إس) تسليم المشروع في جوهر العملية، وخبرة المشروع هي الأكثر قيمة معرفية.
4. يجب تحديد أصحاب العملية، وإعطاء أدوار واضحة ومسؤوليات محددة للإنتاج.
5. يجب تحديد أفضل الممارسات من أجل الحصول على المعرفة، فضلا عن تحقيق والإبقاء على الجودة المطلوبة (عمليات الغربلة).
6. إن القيمة الإقتصادية للمعرفة لا تكمن في إمتلاك ذلك، ولكن في استخدامها. وعندما تصل إدارة المعرفة الى مرحلة معينة من النضج، فإن المعلومات لا تعد عاملا حاسما في تحقيق النجاح، بل كيف يتم تفسيرها وتطبيقها.
7. من الضروري النظر الى تنفيذ إدارة المعرفة في مجملها.
8. لا ينبغي ان تسير موضوعات إدارة المعرفة بالتوازي مع مشاريع اخرى، بل ينبغي ان تدمج فيها. وفي العديد من المجموعات داخل الشركة هناك مشاريع ذات معرفة مكثفة، مثل موضوعات التجارة الإلكترونية، ويمكن ان يزداد نجاحها عند النظر اليها من وجهة نظر إدارة المعرفة.
9. يجب أن تتحد برامج إدارة المعرفة مع الأهداف المؤسسية. ولا يمكن ان تدار إدارة المعرفة كغاية في حد ذاتها، بل يجب الإنحياز الواضح الى الأهداف الإستراتيجية للشركة. وفي سيمنز على سبيل المثال، تشمل هذه الأهداف دعم النقلة النوعية من شركة إنتاج الى شركة تقديم خدمات وحلول.
10. يجب ان تكون تقنية المنصة على أساس البنى القائمة. ويجب أن لا تظهر إدارة المعرفة كمجرد أداة "جديدة "للموظفين المعنيين. وينبغي الإبقاء على بناء المعلومات والإتصالات كجزء من تخطيط مشاريع إدارة المعرفة.
11. يجب أن تعرف المشاريع الريادية بوضوح، وتحقيق أهداف قابلة للقياس في أقل من ستة أشهر، ومع ذلك، فإن التغيير للشركة التي تقوم على أساس المعرفة تنطوي على العملية التي يمكن أن تمتد الى عدة سنوات، تخطيط المشاريع الرائدة على وجه الخصوص، هو مهمة هامة للتنفيذ الناجح لإدارة المعرفة. ويجب تحديد المجموعات الرائدة في مثل هذه الطريقة التي يمكن تطبيقها على نتائج المجموعات الأخرى أو في مواقع أخرى.

المصدر: د. راهمهورست: "المرشد من خلال إطار خدمات أعمال سيمنز في إدارة المعرفة،" في تز دايفبورت و بروبست: ادارة المعرفة – كتاب حالة (منشورات ميونخ، 2000) الصفحات 126 – 140.

Source: D. Rahmhorst: " A guided tour through the Siemens business services knowledge management framework". In T. Davenport and G. Probst: Knowledge management case book (Munich, Publicis MCD/ Wiley , 2000) pp. 126 – 140.


المشاريع
الخدمات
المنتجات
الشركاء
المنافســون
العملاء
القيمة واستراتيجية الأعمال
العمليات
الدعم الهيكلي
-ربط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية الأعمال
- إدارة رأس المال الفكري
- القيادة التنفيذية
الأعمال الإستراتيجية
إدارة المعرفة بصفتها
أصول الشركة
- نظام القيم لإدارة المعرفة
- قياس إدارة المعرفة
- مبادرة إدارة المعرفة
المنظمة وثقافة المعرفة
تقاسم المعرفة يتطلب الثقة
سوق المعرفة الداخلي
معرفة السوق أمر ضروري لنجاح وإدارة المعرفة
ودور المهنيون
بائعو المعرفة
إتصالات شخصية
مشترو المعرفة
الكتب، مجموعات النقاش
المعلومات، أفضل الممارسات، البحث
الخبرات، التغذية الراجعة
الوسطاء:
الحوافز، نظام الأسعار، تقاسم المعرفة يجب أن تشجع وتكافأ.
المعرفة الضمنية:
المعرفة الفردية
ومعرفة المجتمع، الخ
أصول المعرفة:
دورة المعرفة: من التجربة الى
أصول المعرفة والعودة
المعرفة الصريحة:
العمليات والأساليب
والأعمال،والأنماط، وتصميم التجارب
عمليات المعرفة:
إدارة المعرفة هي مهمة وظيفة كل شخص توليد أصول
المعرفة، الكفاءة وتنمية المهارة، نقل وتسويق المعرفة
عمال المعرفة:
ضرورة الدعم والموارد، ضابط المعرفة الرئيسي معرفة
المهندسون المعماريون، المكتبات، الصحفيون، المحررون
تكنولوجيا المعرفة والبنية التحتية
تمكن السلوكيات والمعرفة الجديدة
- تطبيقات التعاون(البريد الإلكتروني، مجموعات النقاش)
- قاعدة بيانات المشاريع، والمجموعات
- أدوات المهمة، (الصفحات الصفراء
- قاعدة بيانات المهارات)،أدوات إدارة المعلومات
- الإنترانت
- بيانات المستودعات
- المستودعات، الأدلة
- المكتب الإفتراضي
العملاء والسوق

P. Evans and T.S. Wurster. Blown to bits (Boston, MA, Harvard Business School Press. 2000).

1. إيفانز و ورستر: الى صد مهب الريح (بوسطن، ماجستير كلية هارفرد للأعمال، نشرة 2000)

2.D. Tapscott: The digital economy (New Yoek, McGraw-Hill, 1996), see also D. F. Aldrich: Mastering the digital marketplace (New York, Wiley,1999).

د. تابسكوت: الإقتصاد الرقمي (نيويورك، ماكجروهيل 1996) أنظر أيضا الدريتش: إتقان السوق الرقمية (نيويورك، وايلي 1999)

3.KPMG: The Knowledge Journey: A business guide to knowledge systems (London, KPMG Consulting).

KPMG: رحلة المعرفة: دليل عمل لنظم المعرفة (لندن، KPMG

4.J.Roos and G. von Krogh: "The epistemological challenge: Managing knowledge and intellectual capital". in European Management Journal, Vol.14, No. 4,1996 , pp, 333-337.

رووس و فون كروخ: التحدي المعرفي: إدارة المعرفة ورأس المال الفكري)، مجلة الإدارة الأوروبية، المجلد 14، العدد 4، 1996 ص 337-333

5.M. Polanyi: The tacit dimension (New York, Anchor Day Books, 1966).

م. بولاني: البعد الضمني (نيويورك، مرساة كتب اليوم، 1996)

6.I. Nonaka and H. Takeuchi: The knowledge –creating company (Oxford, Oxford University Press, 1995).

نوناكا و تاكوشي: المعرفة تولد الشركات، (اكسفورد، مطبعة جامعة اكسفورد، 1995)

7.T. A. Stewart: Intellectual capital (London, Nicholas Brealey, 1997), see alsoL. Edvinsson and M. S.Malone: Intellectual capital (New York, Harper Business, 1997).

ت. أ ستيوارت: رأس المال الفكري (لندن، نيكولاس بريلي 1997)، انظر ايضا إدفنسون و مالون: رأس المال الفكري، هاربر للأعمال 1997)

8.J.Roos etal: Intellectual capital (New York, New York University Press, 1998).

ج. روس وأخرون: رأس المال الفكري نيويورك، مطبعة جامعة نيويورك، 1998)

9.K.E. Sveiby: The new organizational wealth(San Francisco, CA, Berret-Koehler,1997).

ك. سيفيبي: الثروى التنظيمية الجديدة (سان فرانسسكو، بيريت – كوهيلر، 1997).

10.R. S. Kaplan and D.P. Norton: The balanced scorecard (Boston, MA, Harvard Business School Press, 1996).

ر. س: ابلان ونورتون: قياس الأداء المتوازن (بوستن مطبعة جامعة هارفرد للأعمال، 1996)

11.M.T. Hansen et al: What's your strategy for managing knowledge ?", in Harvard BusinessReview, Mar.-Apr. 1999, pp 106 - 116

م. هانسن وأخرون: ما هي استراتيجيتك لإدارة المعرفة؟ مراجعة هارفرد للأعمال، آذار – نيسان 1999، ص. 106 – 116

12. K. North: Wissensorienierte Unternehmensfuhrung (Wiesbaden, Gabler,2nd ed., 1999).

ك. نورث:..(فيسبادن، جابلر، الطبعة الثانية1999).

13.American Productivity and Quality Center: Knowledge management consortium benchmarking study , Final report (Houston,TX, APQC, 1996).

مركز الإنتاجية والجودة الأمريكي: دراسة مقارنة لإتحاد إدارة المعرفة، التقرير النهائي (هيوستن، تكساس، 1996)

14.S.Denning: The springboard: How storytelling ignites action in knowledge – era organizations (Boston, MA, Butterworth Heinemann,2001).

س. دينينج: نقطة إنطلاق: كيفية العمل في عصر منظمات المعرفة، بوستن، بتروورث هاينمان، 2001)

15.M.Deviani: " The search for knowledge". In International Consultants' Guide , July 1999,, pp 18-20

م. ديفاني: البحث عن المعرفة في دليل المستشارين الدولي، تموز 1999، ص 20-18

16.K. North and A.Papp: " Erfahrungen bei der Einfuhrung von Wissensmangement" , in Management , No. 4. 1999 , pp 18-22.

ك. نورث و باب:.......................................رقم 4، 1999 ص. 22-18.

20 الفصل العشرون الإستشارات في مجال الإنتاجية وتحسين الأداء

من المعروف عالميا إن الإنتاجية هي المساهم الرئيسي في قدرة الشركة التنافسية والرفاه الوطني. وبشكل عام، فإن الإنتاجية هي مقياس كمي ونوعي مما ينتج من الموارد البشرية والمادية المستخدمة. وتتأثر الإنتاجية من خلال نوعية بيئة الأعمال والموارد البشرية. ومع ذلك، فإن المجال الرئيسي لنمو الإنتاجية هو المؤسسة ذاتها، حيث تتضافر مجموعة كاملة من الموارد والظروف المتاحة التي تأتي معا لإنتاج السلع والخدمات لتعكس فعالية الأداء المشترك لهذه الموارد في بيئة معينة للاقتصاد الكلي المؤسسي والإجتماعي والطبيعي على الإنتاجية.

وقد كان دائما أحد الأهداف الأساسية للإستشارات الإدارية هو مساعدة العملاء على فهم وزيادة الإنتاجية، ومع ذلك، فقد خضعت مفاهيم الإنتاجية ومنهجياتها لتحسين العديد من التغييرات. وكانت حركة "الإدارة العلمية" و "الترشيد" والتي بدأها فريدريك تايلور مع تركيزها على العمل وعلى تبسيط وتحسين تنظيم الإنتاج، هي حقيقة بداية الإستشارات للإنتاجية. وقد طورت العديد من التقنيات لتحسين الإنتاجية والكفاءة، وما زال الكثير منها قيد الإستخدام.

ويعتبر تحسين الإنتاجية في الوقت الحاضر العنصر الأساسي في معظم أعمال الإدارة والأعمال الإستشارية، على الرغم من ان وصف الإنتاجية في كثير من الأحيان هو كفاءة العمل والأداء والجودة الشاملة، أو الميزة التنافسية. وان بعد الإنتاجية يأخذ حيزا كبيرا في إعادة هندسة العمليات، وادارة الجودة الشاملة (TQM)، ونظم تحسين الأداء المؤسسي، و مفهوم Kaizen كايزن، والمعيار المقارن والتميز المؤسسي.

ويبدأ هذا الفصل مع لمحة موجزة عن التغيرات في العوامل الإنتاجية، والمفاهيم والشروط. ثم يركز على عدد قليل من القضايا التي تشكل جوهر الإستشارات الإدارية للإنتاجية وتحسين الأداء: تحليل الإنتاجية والإستراتيجيات ومنهجيات تحسين الإنتاجية، وبرامج لتحسين إنتاجية وأداء الشركة. وفي النهاية سنقدم لمحة موجزة عن الأساليب والأدوات الرئيسية لتحسين الإنتاجية.

1.20 التحولات في مفاهيم الإنتاجية والعناصر والشروط

غالبا ما تبدأ مشاكل الإنتاجية مع سوء فهم من قبل الإدارة للمعنى الحقيقي. وقد تبين في دراسة لجمعية الإدارة الأمريكية في الولايات المتحدة أن 95% من المجيبين يتفقون مع القول بأ ن الإنتاجية هي نوعية وكمية الإنتاج، (ولكن ماذا عن التكاليف؟)، وأن90% يعتقدون بأن الإنتاجية المشار اليها هي مخرجات الشخص / الساعة (فقط؟). [1]

التغيرات في فهم الإنتاجية

لقد اعتبرت الإنتاجية تقليديا كنسبة من الناتج المادي للمدخلات. وهذا يعني أن الإنتاجية ببساطة هي الموجهة نحو الإنتاج والأنشطة الصناعية فقط. وفي التطبيق العملي مع ذلك، فإنها منظمة لها أهداف متعددة وتتطلب موارد للوفاء بها. وعلاوة على ذلك، فإنه نادرا ما تتحقق الأهداف نتيجة لمورد واحد محدد. وتنتج الموارد المتعددة من خلال تفاعلها النتيجة النهائية. وبالإضافة الى ذلك، قد تتحقق بعض الأهداف على حساب أخرى. وهناك بالتالي حاجة لوجود - نظرة على الإنتاجية – أكثر شمولا ومنهجا.

ومنذ دورة الأعمال الحديثة والتي تشمل العمليات الإدارية، وادارة التسويق والعرض والمبيعات وخدمة العملاء وعلاقات العملاء، وكثير غيرها، فإن مفهوم الإنتاجية يحتاج الى توسيعه ليشمل كل ما سبق، وليس الإنتاج فقط، وعلى سبيل المثال، فإن مفهوم إنتاجية العمل – نسبة المدخلات الى مخرجات العمل – قد يكون مضللا، لأنه قد يمكن زيادة إنتاجية العمل من خلال استخدام مكونات مختلفة وقطع الغيار، أو عن طريق تركيب معدات رأسمالية جديدة. إن مفهوم الإنتاجية الرأسمالية غير مرضي لأن زيادة إنتاجية رأس المال يعتمد على عوامل كثيرة أخرى غير رأس المال مثل المعرفة والمهارة والنظم والتكنولوجيا.

وبسبب نقص واضح في عامل واحد لقياس الإنتاجية، فقد ظهر مفهوم الإنتاجية متعدد العوامل، وهو مقياس مركب عن مدى فعالية وكفاءة الشركة في إستخدام فريق عملها ورأس المال والتكنولوجيا والإدارة والتنظيم وغيرها من العوامل. ولكن هذا الأسلوب يركز داخليا ولا يشير الى العملاء، ولذلك فقد أصبح أقل أهمية.

ويمكن للشركات ان تحقق إنتاجية أعلى من خلال إنتاج السلع والخدمات التي تمثل قيمة كبيرة للعملاء. ويحول النموذج الجديد التركيز من جانب المدخلات في المعادلة الإنتاجية الى جانب المخرجات ذات القيمة المضافة في الإنتاجية. والمفهوم التقليدي ل "تنتج أكثر مع أقل" هو أقل وأقل صلة، وتسعى العديد من الشركات الآن الى إنتاج المزيد من مخرجات ذات قيمة تحقق رضا العملاء مع نفس الموارد او أكثر. ويتميز "الطريق العالي" الى تحسين الإنتاجية من خلال إجراءات لتعزيز المخرجات، في حين أن "الطريق المنخفض" يركز على الحد من كمية المدخلات ولا سيما الموارد البشرية.

الشروط والعناصر الرئيسية التي تؤثر على الإنتاجية

يشكل الوعي بالعوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على الإنتاجية أهمية كبيرة لكل من العملاء والمستشارين. وعوامل الإنتاجية الخارجية هي ظروف إنتاجية في بيئة العمل ولا تستطيع الإدارة السيطرة عليها، ولكن ينبغي ان تكون الإدارة على علم بها وبديناميكيتها. أما العوامل الإنتاجية الداخلية

فهي تلك التي تقع تحت السيطرة الفعالة للإدارة، وتشمل العوامل ذات الصلة بالموارد (المدخلات)، والعمليات والمخرجات (الشكل 1.20). شريطة أن تكون العوامل الخارجية قد أخذت في الحسبان بشكل مناسب في إستراتيجية الأعمال، والإمكانية الرئيسية لتحسين الإنتاجية تكمن في العوامل الإنتاجية الداخلية.

وفي كثير من الحالات، فإن للإنتاجية مشاكل ذات طبيعة متعددة العوامل، وأنها أكثر إيجابية للتفكير في خلق ظروف خاصة عن طريق تحسين العديد من العوامل المختلفة. وعلى سبيل المثال، يمكن للمرء أن يكون شرطا أساسيا لإدارة نظام إنتاجية فعال. وهناك حالة أخرى حرجة لتحسين الإنتاجية المستدامة وهي تطبيق الإبتكار والتكنولوجيا الحديثة والمترافقة مع روح المبادرة.

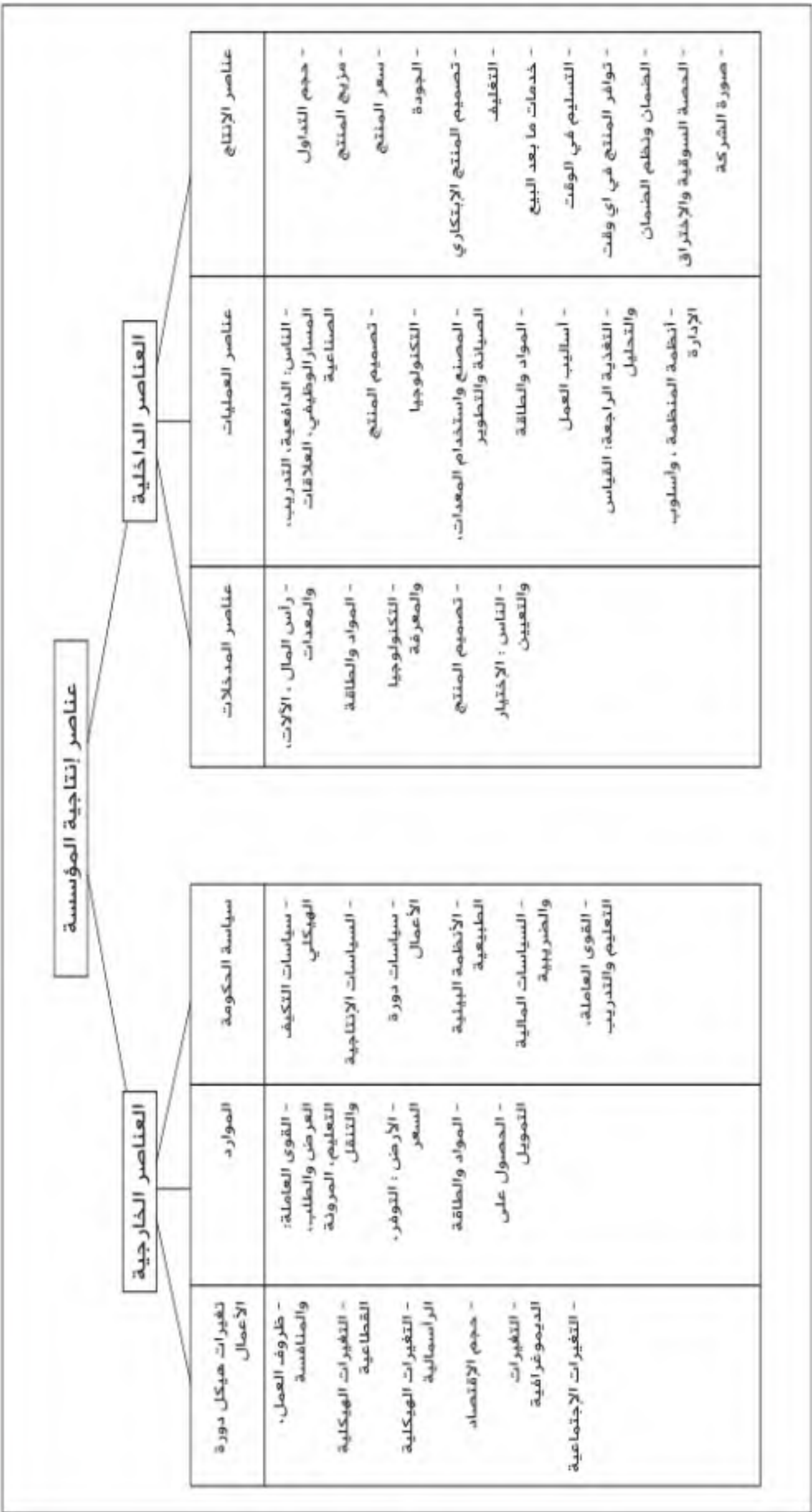
وللنجاح بالمنافسة اليوم، ينبغي على الشركات أن تكون مبادرة للغاية، وهذا يعني أن تكون مبتكرة بشكل دائم في إستراتيجيات الأعمال والعمليات والمنتجات والخدمات. وينقص معظم الشركات التقليدية روح المبادرة. ولقد أجرت شركة برايس ووتر هاوس كوبرز إستطلاع لأكثر من 800 شركة في سبعة بلدان، وقد قال 50% من المديرين أنهم لن يطلقوا منتجا جديدا أو خدمة جديدة إلا إذا كانوا يعتقدون ان لديهم فرصة للنجاح بنسبة 80% أو أكثر وذلك من حيث حصتها في السوق وفي الوقت المناسب. وهذا يدل على عدم الإستعداد لتحمل المخاطر. وتعاني الكثير من الشركات من "شلل التحليل" قبل طرح منتج جديد. وهذا يؤدي في كثير من الحالات الى مزيد من الهدر، أكثر مما لو كانوا يقبلون الفشل بمقدار معين في مقابل بعض الابتكارات.

إن الكثير من الشركات المبتكرة تنمو بشكل أسرع عموما. وفي الشركات التي يقل عائدها السنوي عن 10% والمتأتي من المنتجات التي تم إطلاقها في السنوات الخمس السابقة، يكون لديها فرصة رؤية إنخفاض مبيعاتها بنسبة 30%، ويلتقط المنافسون حصتها في السوق.

ويتطلب الإبتكار مزيجا من الإستراتيجية والإلتزام المالي، والتكامل التنفيذي، وتنظيم المشاريع وكفاءة الأشخاص. وهذا يعني أن الإستثمار في رأس المال الفكري والبشري يؤدي للمشاركة في عملية الإبتكار والتعلم. ويجب ان يضمن المديرون الطابع التراكمي والجماعي لهذه العملية التعليمية وتوفير المشاريع والإبتكار الصديق للبيئة والتعلم وذلك لتحرير روح المبادرة في الشركة، وينبغي أن يكون التحول الأول في الإستراتيجية هو الإنتقال من تخصيص الموارد اللازمة الى جذب الموارد.

وترتبط القدرة التنافسية المستدامة إرتباطا وثيقا بمستوى القدرة التكنولوجية. واذا خفضت الشركة إستثماراتها في البحث والتطوير، فإنها ستفقد أكثر بكثير مما يمكن أن يتم توفيره. ويمكن القول بأن أي دولار ينفق على البحث والتطوير له عوائد بقيمة 8 مرات أكثر من عائد الدولار المنفق على الآلات الجديدة. ويمكن ان تساعد الآلات الجديدة على القيام بعمل أفضل مما هو على القديمة، ولكن البحث والتطوير يؤدي الى الابتكار – منتجات جديدة ذات قيمة أعلى من التي ستحل محلها – وهنا نؤكد ان البحث والتطوير ضروري ولكنه غير كاف لتحقيق موقف تنافسي في السوق. كما أن طريقة ادارة واستخدام التكنولوجيا مهم أيضا بل هو أكثر فعالية عندما يقترن بالإبداع.

الشكل 1.20 النموذج المتكامل للعوامل الإنتاجية



إن بعض الشركات المبجلة في القطاعات التقليدية مدينة بنجاحها الى استخدامها البارع للمعلومات. وقد بنت شركة تويوتا قوة ميزتها التنافسية من خلال الهندسة المتزامنة (كان بان kanban) و" في الوقت المناسب" (Just in Time)، ومراقبة الجودة – والتي تعتمد كلها على تقنيات معالجة واستخدام المعلومات. وتستغل WalMart علاقاتها الإلكترونية مع الموردين والتقنية المنطقية لتحقيق زيادة كبيرة في معدل دوران المخزون. وقد اختارت وتبنت الآلاف من الشركات إدارة الجودة الشاملة (TQM)،

وأعادت هندسة عملياتها، وركزت على كفاءتها الأساسية لتحديد أهدافها الإدارية من حيث تدفق المعلومات. ويمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لخلق قيمة الأعمال من خلال إدارة المخاطر في مجال الإدارة المالية لخفض التكاليف عن طريق تحسين عمليات الأعمال والصفقات، وإضافة القيمة للعملاء مع المعلومات عن المنتجات والخدمات، قبل وأثناء وبعد البيع.

لقد بدأ المصنعون أيضا الإستفادة من إمكانات الإنترنت، وتحويل الأعمال الإلكترونية لتكون محرك الصناعة. ولقد كشفت شركة فورد للسيارات عام 1999 (التبادل الأوتوماتيكي AutoXchange)، وهو مركز ضخم للتسوق عبر الإنترنت لجميع بضائعها وخدماتها. وتتوقع الشركة توفير 8 مليارات دولار أمريكي في غضون سنوات قليلة من إنخفاض الأسعار وتحسين الإنتاجية الموردة. ويدعي صانع الزجاج أنه سيكون قادرا على تخفيض تكلفة المشتريات من متوسط 140 دولار الى 10 دولارات امريكية باستخدام التسويق على شبكة الإنترنت بالإعتماد على الكتالوج في وحدة انتاجها العلمية. وتطبيق العمل بين الشركات الى الأعمال (B2B، أنظر الفصل 16)، وتحويل كل خطوة في ممارسة الأعمال التقليدية من إستلام الطلب الى التسليم. ووفقا لبعض الخبراء، فإن تبادل B2B مكن العديد من الشركات الصغيرة أن تصبح جزءا من شبكات كبيرة، وهو ما كان مستحيلا في السابق.

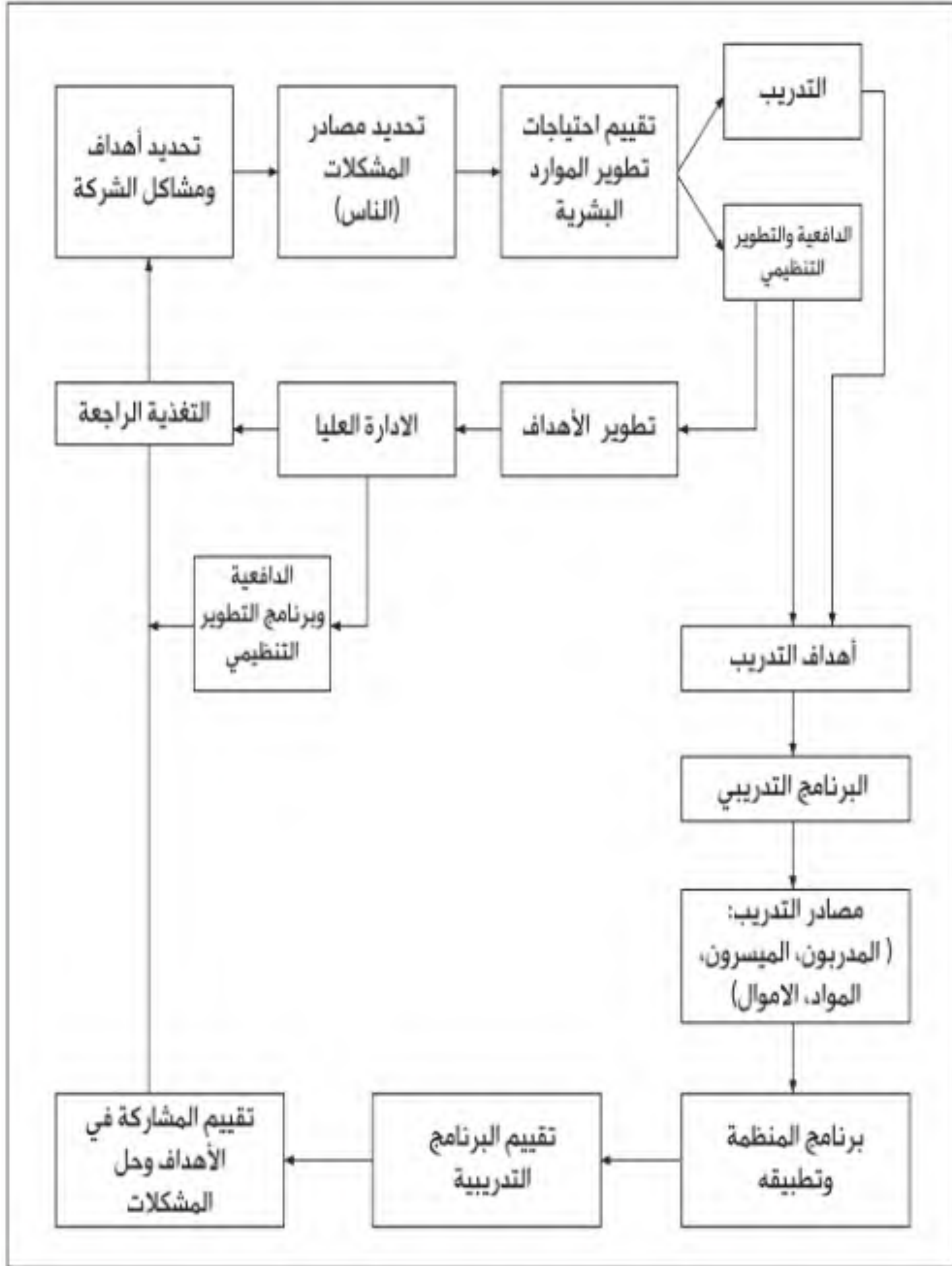
إن إدارة المعرفة، بما في ذلك تقاسم المعرفة (أنظر الفصل 19)، هي شرط آخر هام لتحسين الإنتاجية. وعلى سبيل المثال فإن تبادل المعرفة هي واحدة من ثلاثة عمليات أعمال للرئيس التنفيذي لشركة جنرال الكتريك جاك ويلش والذي يتحمل المسؤولية الشخصية (والعاملان الآخران هما تخصيص الموارد والتطوير البشري). أما في شركة شل، تجتمع فرق التوظيف أسبوعيا للنظر في الأفكار الواردة عبر البريد الإلكتروني لهم من قبل الآخرين في الشركة. وفي عام 1999، دعيت هذه الفرق بمغيري اللعبة، وجمعوا 320 فكرة ومبادرات أدت إلى اعلى خمس عمليات جديدة في الشركة، جاء اربعة منها من تعاون عمل الفرق. وتشير التجربة الى ان افضل تقاسم معرفة يحدث في الشركات والتي تخلق مجتمعات الممارسة – حيث تكون مجموعات من الناس تربط بينهم مصالح مشتركة أو أنشطة أو تبادل معرفي والذي يركز على أحتياجاتهم العملية.

والشرط الأكثر أهمية بالنسبة لنمو الإنتاجية المستدامة هو نوعية الموظفين والمديرين، وهذا يتطلب حسن إدارة الموارد البشرية في التطبيق. هذا، ومع ذلك، غالبا ما يتم تجاهل الممارسة العملية والعمال الذين يرغبون ان يكونوا أكثر إنتاجية فإنهم يعقدون مرة أخرى من خلال تطبيق الإدارة القمعية. وغالبا ما يتم تجاهل أهمية "الوظيفة المناسبة" في عملية التوظيف والترقية. ولقد وجد البحث المقدم من قبل قيادة أندرسون في الولايات المتحدة ان 50% - 85% من الموظفين في منظمات العميل يأخذون دورا غير ملائم في وظائفهم.[2]

وهناك شرط آخر متعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية وهو تمكين ودعم بيئة السياسة العامة، ومساءلة ادارة المؤسسات عن الأداء الذي حققته القوى العاملة – ومن هنا تأتي أهمية الثقافة المؤسسية لتحسين الإنتاجية. وتحتاج هذه الثقافة الى دعم التعاون لضمان مشاركة جميع الناس واتخاذ القرارات المتصلة بالعمل.

وفي الشكل 2.20 يقدم نموذجا عاما للربط بين أهداف الشركة والمشاكل والإحتياجات التدريبية الخاصة للموظفين والمنهجيات التي يمكن دمجها مع التدابير المتوخاة لتحسين الإنتاجية والموجهة نحو تحقيق النتائج ومرونة تنمية دورة الموارد البشرية الإستشارية.

الشكل 2.20 دورة تطوير الموارد البشرية والموجهة نحو النتائج



وتشمل المرحلة الأولى في هذا النموذج تحديد أهداف الشركة والمشاكل، ومصادر المشاكل، وتدريب الأفراد واحتياجات التطوير للموارد البشرية. وستوفر نتائج هذه المرحلة المعلومات الضرورية للمرحلة الثانية – تحديد أهداف التنمية والتدريب.

تقدم الأهداف التطويرية المعلومات لتصميم برامج التطوير التنظيمي، في حين أن أهداف التدريب هي أساس البرامج التدريبية، وبعد أن يتم تنفيذ كل البرامج، يتم تقييم النتائج ومقارنتها مع الهدف و / أو إحتياجات الشركة.ويمكن أن تدار الدورة اذا لزم الأمر.

إن هذا التكامل من أهداف العمل مع التدريب والتطوير يساعد على تحسين الأداء التنظيمي، من خلال جعل الناس على بينة من الحاجة الى التغيير، ومساعدتهم في حل المشاكل الإستراتيجية والتشغيلية.

وهناك شرط مهم لنجاح حملة الإنتاجية هو الإعتراف بها وتقاسم مكاسب الإنتاجية. ونعني بتقاسم المكاسب أي تقاسم الأرباح والمدفوعات عن طريق النتائج أو الأداء لإنتاجية الشركات والتي وفرت نظاما شاملا بناء على المستوى المناسب وتطويرها بمشاركة من القوى العاملة. ومن المهم أن يفهم الموظفون بوضوح الصلة بين العلاوات وتحسين الإنتاجية.

إن أهمية الشراكة بين أصحاب العمل ومنظمات الأعمال، والثقة بين الإدارة والموظفين، هو لتمكين عناصر تحسين الإنتاجية. وكذلك عمل التدابير لتعزيز الثقة والتي تشمل تأمين فرص العمل، وتقاسم المعلومات وتقاسم الأرباح وتقاسم الإدارة والتدريب، والعدالة في العلاقات.

2.20 الإنتاجية وقياس الأداء

إن قياس الإنتاجية والتحليل هما شكلان أساسيان سليمان لإستشارات تحسين الإنتاجية. ونجاح قياس الإنتاجية والتحليل يعتمدان الى حد كبير على فهم واضح من جانب جميع أصحاب المصلحة في العلاقة بين الإنتاجية والفعالية وكفاءة المنظمة. ويمكن قياس الإنتاجية عن طريق حفز تحسين العمليات التشغيلية: وذلك بإعلان وتركيب وتشغيل نظام القياس الذي يمكن ان يحسن إنتاجية العمل، وأحيانا بنسبة 5% إلى 10%، وذلك بدون تغييرات تنظيمية أو إستثمارات. وتساعد مؤشرات الإنتاجية أيضا على وضع أهداف واقعية ونقاط تفتيش لتشخيص النشاطات أثناء عملية التطوير التنظيمي، لافتا النظر الى الإختناقات والحواجز التي تعترض طريق الأداء. ويمكن ان يشير أيضا الى ان ننظر فيها عن فرص لتحسين واظهار كيف تسير عملية التحسينات. ويمكن ان لا يكون هناك أي تحسن حقيقي في العلاقات الصناعية او الروابط الصحيحة بين الإنتاجية وسياسات التعويض دون إعتماد نظام القياس.

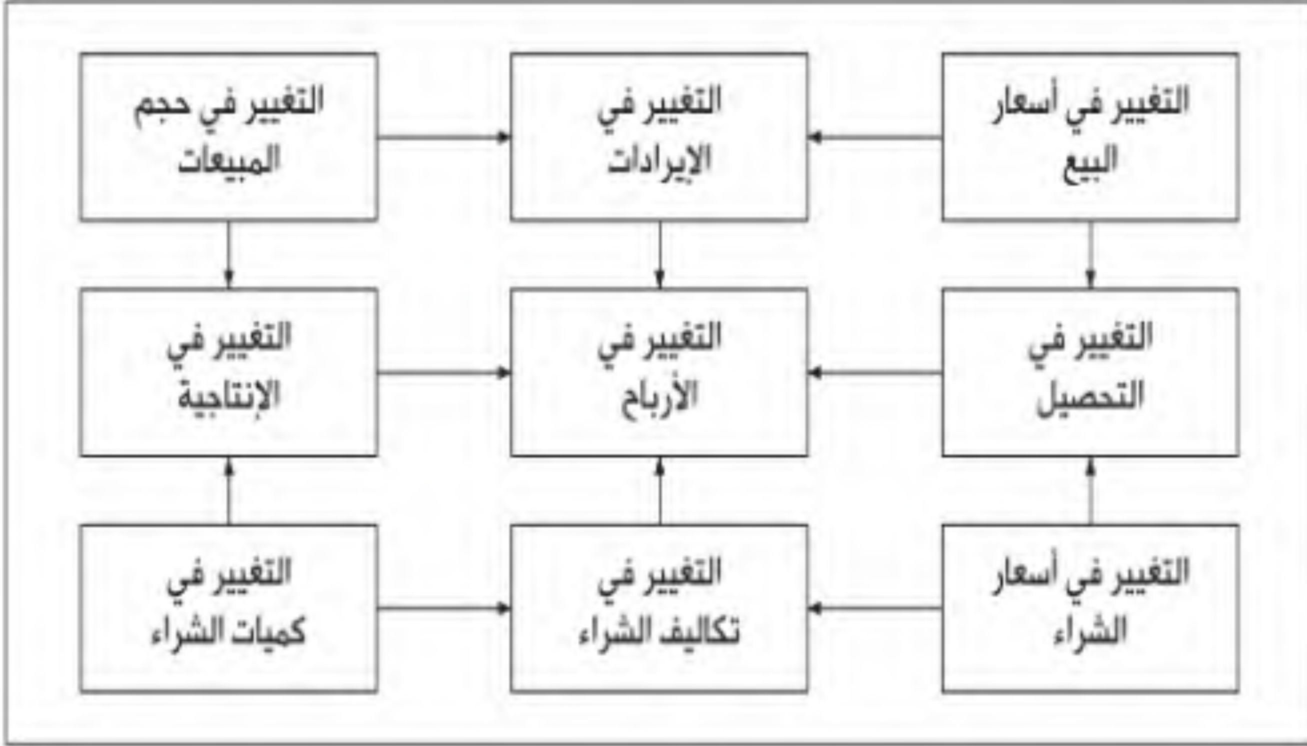
التحولات في منهجيات قياس الإنتاجية

إن المنهج التقليدي لقياس الإنتاجية هو النسبة بين المخرجات الى المدخلات، أو نسبة المنتجات الى الموارد المستخدمة. وهذه ليست دائما ذات صلة. وتهتم الكثير من الشركات اليوم في قياس الإنتاجية أكثر من إهتمامها بالعمل فقط أو إنتاجية رأس المال. وتعكس مقاييس الإنتاجية الإجمالية العلاقة بين القيمة المضافة الكلية والمدخلات الكلية للمؤسسة، فضلا عن نوعية العلاقات فيما بينها. وبالإضافة الى ذلك، هناك مؤشرات أداء أخرى، مثل الربحية والعائد على الإستثماروالجودة واحتياجات رضا العملاء، والمناخ الإجتماعي والأثر البيئي، والتي تحتاج الى تقييم.

ولقد أكد مسح للشركات الأكثر إثارة للإعجاب من قبل مجلة فورتشن Fortune في تشرين أول 2000، أنها تركز جميعا على قياس الأداء. 3 على الرغم من ان 80% منها تستخدم الأرباح كمقياس للنجاح، وتفضل افضل الشركات استخدام مقاييس الأداء القائمة على العائد، مثل الأصول وحقوق رأس المال وقيمة الأسهم. وتفضل هذه الشركات القياس القائم على التركيز على العميل والموظف عندما يصل الأمر الى رسم أدائها. ويعتمد 60% تقريبا على أساس مؤشرات رضا العملاء مثل الولاء والحصة السوقية. وأن 40% قد اعتمدت على الإحتفاظ بحق الموظف، مثل المسار الوظيفي وغيرها من القياسات التي تبنى على التوجه نحو الموظف. وغالبا ما تكون ثلاثة أضعاف النسبة المئوية بين الشركات لا تقدم القائمة.

ويقول معظم المديرين التنفيذيين في أفضل الشركات أن هذه المقاييس تشجع على التعاون والتآزر، وتساعد الشركات على التركيز على النمو والتميز في العمليات، وولاء العملاء، وتنمية رأس المال البشري وغيرها من القضايا الحرجة. إنها تستخدم هذه المقاييس لربط الأداء مع مكافآت حقيقية. ولقد أنشأت المنظمات العليا مقاييس الأداء التي تركز على الذين يقودون أداء أعمالهم - المالية، وقيمة المساهمين، ورضا العملاء والموظفين. وإن الإنتاجية هي واحدة من اهم مصادر الربح (أنظر الشكل 3.20).

الشكل 3.20 مساهمة الإنتاجية الى الأرباح



يركز الإعتراف بالعميل كجزء هام من أي إستراتيجية تنافسية، والتي تؤدي بالمستشارين للبحث عن مقاييس ترتبط ارتباطا وثيقا مع كل من رضا العملاء وخلق القيمة. وفي الواقع، فإن الغرض من أي عمل هو خلق وتوفير المنتجات والخدمات ذات قيمة للعملاء. وفي المدى الطويل، يمكن لمنظمة العمل ان تنتج قيمة الأسهم فقط إذا كانت تنتج قيمة مضافة تنافسية للعميل. ويمكن التعبير عن هذه القيمة المضافة للعميل CVA في العلاقة بين درجة رضا العميل بالمنتج او الخدمة والرضا عن السعر المدفوع. ويمكن ان يقال عن المنظمة التي تخلق القيمة المضافة للعميل عندما تقدم المنتجات والخدمات للعملاء بقيمة أعلى من المنافسين. ويمكن ان تقاس القيمة المضافة للعميل من خلال مسح السوق لرضا العملاء واحتساب نسبة أداء الشركة بالنسبة لمنافسيها على النحو التالي:

القيمة المضافة للعميل CVA = القيمة المقدرة لعروض الشركة / القيمة المقدرة لعروض المنافسين.

فإذا كانت نسبة القيمة المضافة للعميل أقل من 1، فإن الشركة لا تملك ميزة تنافسية في عروضها. وإذا كانت النسبة أعلى من 1، فإن لعروض الشركة ميزة تنافسية.

إن تحسين الإنتاجية هو نتيجة تضافر جهود العديد من أصحاب المصلحة مع أهداف مختلفة والتصورات حول الفعالية التنظيمية. ولا يوجد اي جزء من منظمة بسيطة يمكن قياسها بما يكفي من مؤشر واحد، وهناك مجموعة مقاييس يجب ان تستخدم. ويمكن وضع عدة مقاييس من وجهة نظر مختلف الجهات المعنية: العملاء والموظفون والمساهمون والمالكون والموردون والمجتمعات المحلية. ويمكن ان تتجنب المنظمة قصر النظر الذي غالبا ما ينتج عن التركيز على مقياس واحد للنجاح.

وكما هو الحال مع اي تغيير تنظيمي (انظر الفصل الرابع)، فقد يواجه المستشارون بعض المقاومة لقياس الإنتاجية والأداء. وقد تشمل الأسباب المحتملة سوء الفهم وسوء استخدام القياس، والخوف من التعرض لعدم كفاية الأداء، وطلب الوقت الإضافي لكتابة التقارير، والحد من الصلاحيات وغيرها. إن تنفيذ نظام قياس الإنتاجية هو تغيير تنظيمي ويجب ان يدار بوصفه عملية تغيير.

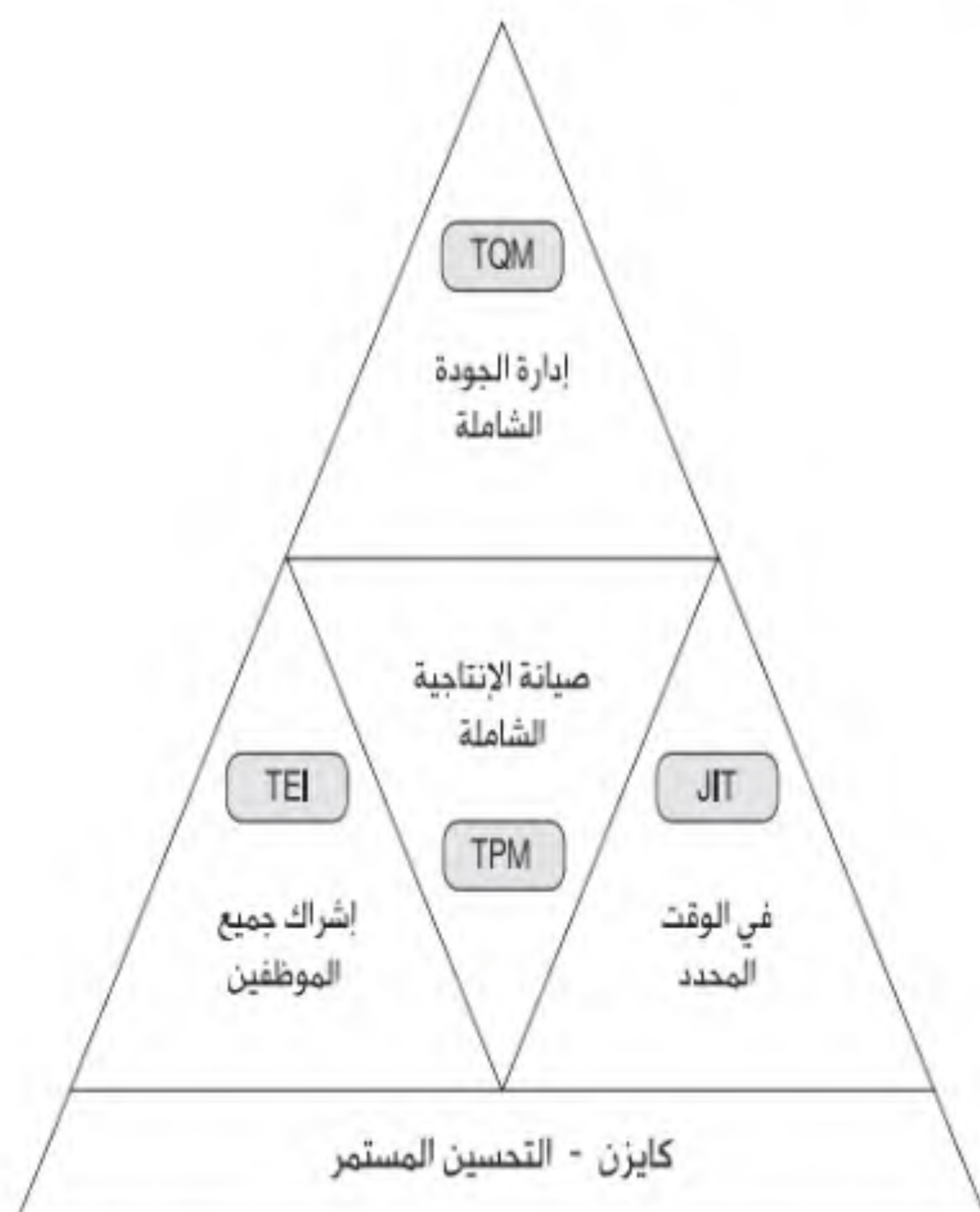
3.20 منهجيات وإستراتيجيات تحسين الإنتاجية

هناك الكثير من المنهجيات لتحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي، بدءا من تحسين تدريجي وبخطوات صغيرة الى تغييرات استراتيجية جذرية، ومهمة الإنتاجية هي واحدة من مهام المستشار للتوصل الى أحكام واعية، واحكام المتعلمين لإحتياجات منظمة العميل. هل لدى المنظمة القدرة والإحتياطات لمواجهة التحسينات المستمرة الإضافية؟ أو هل العميل جاهز للمساعدة في حالة التدخل الإستراتيجي الجذري؟ وسوف ينظر في المنهجيتين كل على حدا.

التحسين المستمر الإضافي

ويتجلى جوهر التحسين المستمر في المنهج التدريجي كايزن المتقدم في اليابان، ووصف في العديد من المنشورات، إنها تنطوي على إدخال تحسينات مستمرة صغيرة والتي تتطلب استثمارات ضئيلة او معدومة. واشراك جميع العاملين في الصنع لهم، وتوفير فرص هيكلية، والنظم والأدوات اللازمة.

الشكل 4.20 لبنات هيكل كايزن



المصدر: ديوويز "الإتصال بين الناس والآلة في عدد تكساس "، الإنتاجية الوطنية (نيويورك) صيف 1999، ص 40.

Source: J.DeWeese: "The people-machine connection at Texas Instruments", in National Productivity Review (New York) Summer 1999, p. 40.

الإنتاجية. ويمكن ان تكون أهدافها الرئيسية، على سبيل المثال: القضاء على التالف، والحد من العيوب، والحفاظ على مكان العمل نظيفا، وتحسين الجودة وتطوير عادات عمل جيدة. وبناء الكتل الرئيسية من كايزن هي: إشراك جميع الموظفين، وفقط في الوقت المناسب، وصيانة الإنتاجية الشاملة وإدارة الجودة الشاملة (الشكل 4.20).

وعلى سبيل المثال: كايزن يشرك العمال في عمليات الصيانة من خلال تسخير العلاقات التكافلية بين المشغلين والعمليات وفنيي الصيانة من خلال:

- إتخاذ إجراءات إيجابية لإزالة الحواجز لمشغل الصيانة.
- تدريب المشغلين على إنشاء أداء روتيني ومهام الصيانة.
- دعم وجود تدفق مستمر لمشاريع معدلة و
- دوران الموظفين في وظائف مثيرة للإهتمام في مكان آخر في المنظمة.

إن المهمة الأكثر أهمية هي التحسين المستمر لتحقيق النمو المستدام في الإنتاجية من خلال القضاء على جميع أنواع النفايات - من مواد والطاقة، والعمل لبعض الوقت، ووقت الآلة، اي شيء لا يوفر قيمة للعميل. ويمكن أن يكون سوء التصميم مصدرا للنفايات، وكذلك التكنولوجيا غير الملائمة، والإختيار الخاطىء للمواد، واللامبالاة، وأساليب العمل غير اللائقة، ومادة الخردة، والمواد المرفوضة، والملوثات وحركة الجرد، وانهيار الجهاز، والتأخير في الحصول على التصليحات وغيرها من الخدمات، وعدم كفاءة إستخدام المكان، ومشاكل الموظفين والمال الراكد، والعمل غير المنتهي، وغيرها الكثير.

إن المنهج الوقائي يركز على الحد من توليد التالف وهو الأكثر فعالية. ويمكن وضع مؤشرات لإدارة النفايات مثل مؤشر التخفيض، مؤشر الجمع، ومؤشر الإستخلاص، ومؤشر التخلص منها في مراحل مختلفة من عملية الرصد وتساعد في تقليل النفايات وتحسين الإنتاجية. وهناك منهجية واحدة فعالة للحد من هذه النفايات وتحسين جودة البيئة وهي منهجية الإنتاجية الخضراء المتطورة والشائعة حديثا في منظمة الإنتاجية الآسيوي. (الإطار 1.20).

وقد يكون هناك واجب مهم أخر للتحسين المستمر، وهو توفير النفقات الرأسمالية الصغيرة. ونحن هنا لا نتحدث عن الإستثمارات الإستراتيجية، ولكن كميات صغيرة من المال في حدود الميزانية المعتمدة. ولكن هل هي حقا صغيرة؟ يمكن لأي شركة خلق قيمة مستدامة أكثر عن طريق تقليل النفقات الرأسمالية من خلال التقييم الدقيق للسلع الصغيرة التي عادة ما تكون كالختم المطاطي. وهذه الطلبات الصغيرة - والتي يمكن ان تستغرق ما يصل 80% من الميزانية المتبقية بعد السلع الإستراتيجية - تثبت في كثير من الأحيان أنها غير ضرورية (تكرار طلبات أخرى) أو مكلفة للغاية. ولكن عدد قليل من المديرين الذين يملكون الوقت والطاقة يميلون الى تبريرها.

وقد يكون من المفيد ان نسأل الأسئلة الثمانية التالية والتي تتعلق بالتذاكر الصغيرة من بنود الميزانية الرأسمالية، على النحو الذي اقترحه ت. كوبلاند 4 T. Copeland:

الى مديري التشغيل:

- هل هذا استثمارك الذي تصنعه؟ وغالبا ما يتجاوز مدير الوحدة حدوده، ويضع في طلب الإستثمار مسؤلية شخص آخر.
- هل حقا يجب أن يكون جديدا؟ ويمكن ان تكون التكاليف الإجمالية 30 - 40% أقل إذا كانت الشركة لا تزال تستخدم الآلة الموجودة لخمس سنوات أخرى بدلا من شراء واحدة جديدة.
- كيف يحقق منافسونا احتياجات التوافق (القوانين)؟ وهناك طريقة جيدة لمواجهة التوافق مع الأنظمة المختلفة وهي تتطلب وجود مدير وحدة لمراقبة ممارسات الشركات الأخرى.

الى كبار المديرين:

- هل الاستثمار الفعلي لليد اليسرى هو تكرار لما تم عمله باليمين؟ إن لدى العديد من المنظمات ذات العمليات المعقدة ميل الى تراكم القدرة الفائضة، وتصل أحيانا الى 70%.
- هل المبادلات بين الأرباح والإنفاق الرأسمالي مفهوم جيدا؟ وكثيرا ما يطلب المديرون أصولا جديدا، لكنهم يتجاهلون الإنتاجية في المستقبل وخلق ثقافة تضع الأرباح فوق كل مقاييس الأداء الأخرى.
- هل هناك إشارات من الميزانية (رسالة)؟ ومن الشائع لمديري الوحدات الذين ن يعترضوا على إقتراح تخفيضات الإنفاق الرأسمالي، خوفا من ان مكتب الرئيس لن يكون كريما عند حاجتهم الى الزيادة. ومن ناحية أخرى يمكن طلب المزيد من المال لقاء المدققين الداخليين. وحتى الميزانية تخلط بين عناصر النفقات او ميزانيات إنفاق المال على وجه السرعة وقبل نهاية السنة المالية.

وضع الأسئلة في نهاية العملية:

- هل يجري تقاسم الأصول المستخدمة بشكل كامل؟ تستخدم الأعمال في الشبكات الكثير من الأصول المشتركة، وبالتالي فهي حساسة للغاية وتتحرك ببطء الإجراءات البيروقراطية. واذا لم تستخدم الأصول المشتركة بالكامل في معظم الوقت فإن هذا يعني أن لدى الشركة مشاكل تنسيقية.
- كيف يتم تقدير القدرة بدقة؟ إذا كانت هناك حاجة الى معدات القياس وهي غير كافية، يمكن للمديرين ان يقللوا من قدرة شبكات المعدات.

قفزات نوعية وتحسينات استراتيجية واسعة النطاق

"نقلة نوعية" أي أن التحسينات ضرورية لتحقيق تقدم كبير في تصميم المنتجات والخدمات والتسليم، والقدرة التنافسية وانشاء أسواق جديدة ومماثلة. وتتطلب التغييرات الجذرية استثمارات كبيرة في مجال التكنولوجيا والمعدات الجديدة، وتطوير المنتجات فضلا عن تغييرات كبيرة في عمليات الإنتاج. وعادة ما تكون هذه التغييرات على نطاق المنظمة وتؤثر على عدد كبير من الموظفين. ويمكن ان تكون المكاسب كبيرة واستراتيجية في طبيعتها، ولكن ستكون المقاومة وصعوبات التنفيذ أكبر بكثير مما هي مع كايزن.

وتتصف المناهج والبرامج التي تنتج تحسينات كبيرة في الإنتاجية والأداء بصفة مشتركة. وهي لا تبدأ من خلال تحديد وتشريح المشكلات الراهنة، وأوجه القصور والموارد غير المستغلة بهدف وضع أفضل

طريقة لذلك وزيادة الإنتاجية. بل نقطة الإنطلاق هي رؤية العميل في المستقبل، ورغبة قوية لترجمة هذه الرؤية الى واقع. ويمكن ان تصبح هذه الرؤية رائدة القطاع، وتحقيق ميزة تنافسية كبيرة، وتقديم نوع جديد تماما من المنتج او الخدمة، أو خفض التكاليف بنسبة 30 – 40%.

إن الأسلوب الأكثر أهمية لتحقيق أهداف جديدة وطموحة هو الإدارة الإستراتيجية الى جانب برامج تحسين الإنتاجية أو مشاريع (PIP). وتتطلب الإدارة الإستراتيجية تحديد إستراتيجية العمل في الأعمال التي تقوم بها المنظمة (القيام بالأعمال الصحيحة) وتحديد القدرات الإستراتيجية لتحديد قدرة المنظمة العامة وكفاءتها التنفيذية (لعمل الأشياء بطريقة صحيحة). ومع هذا النهج، فإن الإنتاجية وتحسين الأداء يمكن ان يوجه الى هدف المستقبل، والتي هي بمثابة الهدف المشترك الرئيسي والقوة الدافعة للمستشار والعميل. وتساعد منظمة العميل بوضع منظور طويل الأجل، يمكن من خلاله تحديد وتحقيق الأهداف قصيرة الأجل. والتعلم للعمل باتجاه تحقيق الهدف طوال الوقت. ونذكر فيما يلي عدد قليل من الخيارات المتعلقة بتحسين الأداء التي تنشأ نتيجة التحولات الأخيرة في بيئة الأعمال.

هل هو تكيف ام استراتيجيات مبتكرة؟ إن الخيار الأساسي الذي يجعل تصميم الإستراتيجية أسهل، هي ما بين الإبتكار والتكيف الإستراتيجي. وتعني الإستراتيجية المبتكرة الإستثمار في القدرة الإنتاجية او تركيبات جديدة من المدخلات والتي تنشيء ناتج أعلى جودة وأقل تكلفة. وفي المقابل فإن استراتيجية التكيف لا تحاول ترقية وإعادة موجودات المنظمة ومدخلاتها. وفي أكثر أشكاله تطرفا، يمكن ان ينطوي على استراتيجية التكيف سحب الإستثمارات، مما يقلل من خلق القيمة في المستقبل، بل تستأصل القيمة الجديدة اليوم دون ان تضع قيمة جديدة تخلق القدرة في مكانها، وبالتالي تقليل القدرة على المنافسة. ويمكن ان يكون لإستراتيجية التكيف معنى في الأجل القصير او المتوسط، استراتيجية مبتكرة وعملية التنمية التي تأخذ وقتا والتأخير في تقديم ما يمكن ان يكون أكثر صعوبة لتطوير الإستجابة الفعالة المبتكرة.

الميزة التنافسية من خلال القدرات الإستراتيجية. تثبت قدرة الفائزين في السوق العالمية على القدرة على تنسيق ونقل الكفاءات داخل المنظمة. كما يجب ضبط هذه القدرات الديناميكية لإحتياجات العملاء، والتي يجب أن تكون فريدة من نوعها أو من الصعب تكرارها، بحيث يمكن تسعير المنتجات والخدمات مع قليل من الإعتبار للمنافسة. ويمكن شراء وبيع أي أصول بالسعر المعمول بها والتي يمكن تجميعها بسهولة من خلال الأسواق او من خلال عقود رسمية مع مجموعة من وحدات الأعمال والتي لا يمكن اعتبارها بأنها استراتيجية. ومن الصعب تكرار القدرة او تقليدها إذا اعتبرت كفاءة متميزة.

استراتيجيات النمو التنافسية. إن الشركات التي حددت طريق النمو كإتجاه رئيسي وخاص، تسعى لتطبيق الإستراتيجيات الموجهة نحو النمو. ومن الصعب تحقيق النمو، والأكثر صعوبة هو الحفاظ عليه. وقد برزت ثلاثة استنتاجات عامة منذ مراجعة عام1999 لأسرع الشركات نموا: 5 الشركات الشابة نموا بحاجة لأن ترى نفسها أكبر بكثير وفورا تقريبا، والحفاظ على نمو خلق القيمة يتطلب استثمارات ضخمة في مجال تكنولوجيا المعلومات والبحث والتطوير والأصول الرأسمالية. والقدرة على تشكيل وادارة التحالفات لتبادل التعلم هو الإستراتيجية الرئيسية بالنسبة للشركات من جميع الأحجام وفي جميع القطاعات.

الإطار 1.20 تطبيقات الإنتاجية الخضراء

الخطوات	المهام
1.البداية	1. تشكيل فريق الإنتاجية الخضراء 2. السير من خلال دراسة استقصائية لعملية الإنتاج 3. التحديد الأولي لعملية توليد النفايات
2.خطوات عملية التحليل	4. دراسة تفصيلية عملية 5. إعداد عملية ونشاط الرسم البياني 6. إعداد ميزانية المواد 7. تحديد وتوصيف مصادر النفايات 8. إحالة تكاليف المهمة الى النفايات
3.عمل تدقيق الطاقة	9. التحليل السببي لتوليد النفايات من مصادر معروفة 10. تحديد مجالات استخدام الطاقة 11. إعداد ميزانية الطاقة 12. تحديد خسائر الطاقة
4.توليد النفايات – خيارات للمنع	13. التحليل السببي لخسائر الطاقة 14. دراسات عملية التحسين 15. وضع خيارات لمنع النفايات
5. إختيار حلول منع النفايات	16. الإختيار الأولي لخيارات عملية 17. تقييم الجدوى الفنية 18. تقييم الأثر الإقتصادي
6. تطبيق حلول منع النفايات	19. تقييم العناصر البيئية 20. إعداد خطة التنفيذ 21. تنفيذ حل منع النفايات
7.دراسة مراقبة التلوث	22. رصد وتقييم النتائج 23. دراسات معالجة النفايات المتدفقة 24. تصميم نظم مكافحة التلوث المناسبة 25. تطبيق نظام مكافحة التلوث
8. الحفاظ على الإنتاجية الخضراء	26. تقييم أداء نظام مراقبة التلوث 27. منع النفايات والحفاظ على السيطرة
إنتقل الى الخطوة الثانية	28. تحديد واختيار مجال التركيز المقبل

السير الى أسفل سلسلة القيمة.إن تقديم الخدمات عموما هو أكثر ربحا من صنع المنتجات. وقد بدأت أفضل الشركات بخلق نماذج تجارية جديدة للحصول على الأرباح من العميل النهائي في سلسلة القيمة. لقد ذهبوا الى "اسفل نحو المصب" تجاه العملاء. وتقدم أسواق المصب فوائد هامة بجانب الإيرادات. والإستفادة من النشاط الإقتصادي ذو القيمة والذي يحدث في جميع أنحاء دورة الإنتاج. ويميلون للحصول على أعلى هامش ويتطلبون عددا أقل من الأصول بالنسبة للتصنيع. ولأنهم يميلون الى تقديم خدمة ثابتة الإيرادات المتدفقة، فإنها غالبا ما تعمل عكس دورات الأعمال وتوفير الإستقرار الإقتصادي. ولإلتقاط أسفل سلسلة القيمة، ينبغي على المنتجين ان يوسعوا تعريفهم لسلسلة القيمة، وتحول تركيزها من العمليات الى ولاء العملاء، واعادة النظر في تكاملها الرأسي.

العملاء والشركاء في مجال الإبتكارات. تنظر الشركات اليوم الى الزبائن باعتبارها مصدرا هاما للمعلومات، وكشركاء في البحث والتطوير وفحص المنتجات. وبفضل الإنترنت، فإن المستهلكين يشاركون وبشكل متزايد في الحوار النشط مع الشركات المصنعة، وينافسون على خلق القيمة، لتصبح مصدرا جديدا من الكفاءة بالنسبة الى الشركات. وعلى سبيل المثال فإن أكثر من 650000 عميل قد فحص إصدار ويندوز بيتا 2000، وقدموا تقريرا عن أفكارهم لتغيير بعض مواصفات المنتج. إن قيمة إستثمارهذا البحث والتطوير الجماعي من قبل العملاء قد قدر بأكثر من 500 مليون دولار امريكي.6 وأن الحوار مع العملاء قد حسن بشكل كبير مرونة النظام.

إن الإفتراضات التالية هي ذات أهمية حاسمة في وضع استراتيجيات للتحسينات الجذرية في الإنتاجية والأداء:

- إن المستقبل أهم من الماضي.
- الأمور غير الملموسة أكثر أهمية من الملموسة.
- السرعة هي حقيقية للقيمة الاقتصادية.
- تصبح المشتقات هي الأحداث الرئيسية
- تأتي الثروة في كثير من الأحيان من المحيط اكثر من المركز.

الجمع بين الإستراتيجيات

يمكن الجمع بين منهجيتين استراتيجيتين لتحسين الإنتاجية وذلك لإعطاء منهجية ثالثة. في حين ان المنهجيتين تتناقضان مع بعضهما البعض، ويجب أن لا تطبقا في وقت واحد، فإذا طبقتا على التوالي فإنهما يمكن أن تكونا فعالتين جدا. ويمكن أن يساعد نموذج كايزن في القضاء على النفايات وعدم الكفاءة قبل أن تأخذ المنظمة مشروعا للتحسين الإستراتيجي الجذري.

التعلم من أفضل الممارسات من خلال المقارنة

إن واحدة من أفضل الطرق لتحسين القدرة التنافسية والإنتاجية هي التي تتم من خلال المقارنة – ودراسة كيف تعمل الشركات العالمية. وينبغي على مستشاري الإنتاجية أن يكونوا على بينة من هذا الأسلوب المهم والعام، والذي لا يشمل فقط دراسة نتائج الأداء ولكن أيضا فهم ما يكمن وراءها. ويمكن أن يستند نجاح الشركات على هيكل التوظيف الأمثل، واستخدام التكنولوجيا الجديدة،

والتصميم التنظيمي، والقدرة على الشبكة، أو أشياء أخرى كثيرة. ولكن في كثير من الأحيان فإن جوهر استراتيجيتهم هو جعل كل هذه العناصر معا، وتشكيل المجموعات التي تتغير باستمرار، بينما يتواصل الإبتكار في الوقت نفسه.

إن القياس هو عملية مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات ضد أصعب المنافسين أو الشركات المعترف بها كقادة الصناعة. وهي عملية لتحديد وفهم الممارسات البارزة في المنظمات في أي مكان في العالم وتكييفها للمساعدة في تحسين أداء الشركة. ويتطلب ذلك بأن تكون متواضعة بما يكفي والإعتراف بأن الآخرين أفضل في شيء ما، وأن تكون حكيمة بما يكفي لمحاولة معرفة كيفية اللحاق بهم وتجاوزهم. ويمكن تطبيق القياس في كثير من المجالات والتي أهمها الإستراتيجية و المنتجات و العمليات والكفاءة. كما يوفر القياس المعلومات اللازمة للتركيز ودعم التحسينات، وتطوير الميزة التنافسية وتحليل الإنتاجية، كما يساعد القياس على تحديد أنشطة معينة والممارسات التي يجب أن تتغير. وخير مثال على القياس، هو ما ورد الشكل 5.20 والذي يوضح تصنيف ملاءمة شركة نوكيا مقارنة مع شركات الكمبيوتر والشركات الإلكترونية.

ويقدم كاري تومينين Kari Tuominen نموذجا هاما وتطبيقيا للقياس، 7 والذي يوصف في الإطار 2.20.

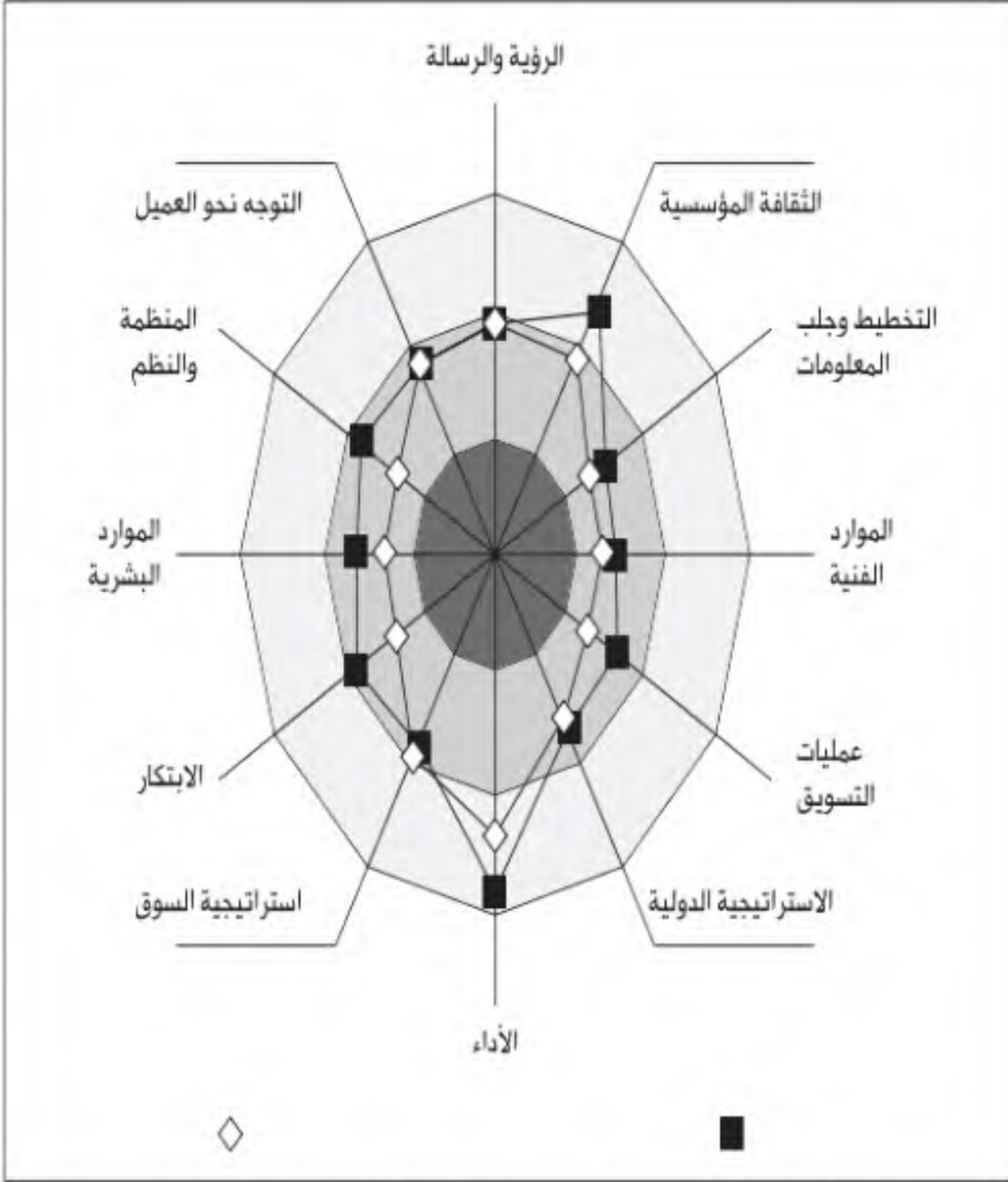
كما يخبرنا القياس ماهي أفضل الشركات التي لديها عوامل مشتركة وماذا يمكن أن يكون مفيدا بالنسبة للمستشار ويعلم به مسبقا. وعادة، فإن أفضل الشركات هي تلك التي تخدم إحتياجات العملاء بطريقة أفضل. وتركيز العملاء عادة على الأقل تكلفة والأعلى جودة، والإستجابة في الوقت المناسب، والخدمة الموثوق بها، ورضا وولاء الزبائن. والعنصر التالي الأكثر أهمية هو القدرة على التعلم وثقافة التعلم المفتوح، والتي تشجع المديرين على البحث عن التحسين المستمر، وتطوير منظور الشركات على نطاق أفضل السبل لخلق القيمة وتخفيض التكلفة.

وكما ذكر سابقا، فإن الشركات الأكثر إثارة للإعجاب هي التي تركز على قياس الأداء وتركز بشكل كبير على نجاح تطبيق أنظمة القياس، وحيث أن كل نشاط يأخذ وقتا ويكلف أموالا، وكلما كان الأوقت أطول، كلما كانت التكلفة أعلى، فالوقت بالتالي هو مقياس جيد ومحايد لقياس التنافسية. إنه يفصل الأنشطة الى أنشطة ذات قيمة مضافة وأنشطة غير ذات قيمة مضافة. ونحن نعرف أن الزبائن لا يريدون دفع ثمن الوقت الذي لا يتم إضافة قيمة فيه الى هذه العملية.

تملك جميع الشركات ذات المستوى العالمي استراتيجيات التشغيل التي تشمل التزاما بالجودة الشاملة، وتبسيط إجراءات مستمر، واستجابة مرنة ومشاركة وتدخل وشبكة سلسلة التزويد، وشركات أفضل الممارسات التي تبدي إهتماما كبيرا للتغيير في مكان العمل، مثل منظمة العمل والتي تتضمن تغييرات في عملية الإنتاج، ومضمون العمل.

وتوزيع العمل والهيكل التنظيمي، وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، وممارسات العلاقات الصناعية.

الشكل 5.20 تصنيف ملاءمة شركة نوكيا



المصدر: ر. ماريوكا: " الرياديون مقابل التنفيذيون "مراجعة هارفرد، تموز -آب 2000 ص 30 - 38.

Source: "R. Maruca: "Entrepreneurs versus executives at Socaba.com,

نجد أن الشركات التي تستثمر بشكل فعال في الموجودات غير الملموسة من خلال التدريب، من المرجح أن تصدر تقارير أداء إيجابي من حيث الإيرادات والأداء المالي. وتتركز الإستثمارات اليوم في رأس المال البشري على التعليم الجيد، والعمال المهرة في المركز أكثر من العمال غير المهرة في المحيط أو الفروع. وتميل شركات أفضل الممارسات لإستخدام "نظم الإنتاج السهلة "Lean production system"" ولكن ليس بشكل متطرف مما يقلل من المرونة والتكيف مع تغيرات الأسواق الحادة، وسيكون له أيضا آثار إجتماعية سلبية.

وتتميز أفضل الشركات في إنتاجيتها العالية. وقد وضعت مجموعة واسعة من المناهج والأدوات والأساليب والتقنيات لتحسين الإنتاجية. وتشمل هذه كل من: التحسين المستمر و منظمات التعلم، وإعادة هيكلة المؤسسات و إعادة هندسة عمليات الأعمال و إدارة تكاليف إستراتيجية، و إدارة الجودة الشاملة و تجديد شباب المنظمة و SIGMA 6 و الخمس أنظمة لكايزن و وحدات عمل إستراتيجية، والإنتاجية الخضراء، والمنظمات المبتكرة، وخلق القيمة، وإدارة المعرفة، والتوجيه لخدمة العملاء وغيرها الكثير. وعندما يتم تنفيذ تركيبات مختلفة من هذه الأساليب، فإن الشركات تتمكن من تعزيز الإدارة الديناميكية، وتسخير إمكانات الموظف، وتطبيق التكنولوجيا بفعالية أكبر وتحسين إدارة العمليات، والحد من النفايات وتوفير قيمة أعلى لكميات مال أقل.

الإطار 2.20 عملية المقارنة المعيارية

الخطوات	المهام
1. تحديد المعيار	تحديد معايير الأداء الرئيسية والتي لها تأثير حاسم على نجاح الشركة وسيؤثر ذلك في البحث شركة للقياس المقارن.
2. تحديد الشركات المعيارية	تحديد شركات القياس المقارن (المعيارية) والتي تعد أفضل بكثير من حيث مقاييس الأداء المحدد'.
3.قياس فجوة الأداء	تحديد فجوات الأداء بينك وبين شركة القياس المقارن، وكيف ستتحسن مجالات الأداء وتوقع تحسينها.
4.تحديد التمكين المميز	تحديد العوامل التي تأخذ بالإعتبار الفروقات في الأداء والحاجة الى التطوير لتحقيق التحسين.
5. تعلم كيف يمكننا ان نعمله	تطوير فهم خاص بعملياتك، قياس الأداء وتحديد الممارسات لتحقيق الأداء المرضي.
6. تعلم كيف يعملونه	زيارة الشركة وفهم العميات و قياس أداء عملياتهم، تحديد جوانب العملية التي تسهم في التفوق، ومقارنة الأداء ومراقبة الأساليب الجذرية والعوامل المساعدة وتحديد الفجوات.
7.ضع أهداف الأداء	وضع أهداف الأداء لإدخال التحسينات، تحديد الأفكار لتطبيقها فورا بعد الزيارة وكذلك الأهداف طويلة الأجل.
8. التكييف والتطبيق	إعداد الخطط والجداول الزمنية وتنفيذها. تكييف وتطبيق أفضل الأساليب والممارسات والممكنات في العملية الخاصة بك.
09 للحصول على التفوق، والتحسين المستمر	إن الهدف هو استخدام القياس المستمر لضمان تحقيق الأهداف وتجاوز المستوى القياسي.
10.البدء من جديد وبأهداف أعلى	تحديد الهدف الطويل الأجل، والبدء من جديد من البداية.

4.20 تصميم وتنفيذ برامج لتحسين الأداء و الإنتاجية

ينبغي أن يكون مستشار الإنتاجية جاهزا للرد على سؤال العميل التقليدي: "لماذا نحن بحاجة الى برنامج تحسين إنتاجية (أو أداء) منفصل؟ ألا نستطيع مجرد تحسين الإدارة الموجودة لدينا ورفع إنضباط الموظفين؟" يجب ان نشير الى ان الانتاجية تشمل جميع مكونات المنظمة وعملياتها وانشطتها. إعتمادا على الظروف الإقتصادية ومرحلة دورة حياة المنظمة، قد تكون هناك حاجة الى تغييرات جذرية ومنهجية أيضا بدلا من التغييرات التدريجية. ولا يمكن إدخال تغييرات جذرية الا من خلال تنفيذ برامج تحسين الإنتاجية (الأداء) أفقيا عبر المنظمة بأكملها.. ولا يوجد معايير لبرنامج تحسين الإنتاجية (PIP)، ذات صلة بجميع الحالات، ويجب أن يكون هذا البرنامج دائما مصمم خصيصا ليتناسب مع أهداف تنظيمية معينة، والظروف وبيئات العمل. وسوف نناقش هنا بعض المبادىء المطبقة في تصميم وتنفيذ مثل هذا البرنامج.

الشروط العامة للنجاح

يجب أن يبدأ برنامج تحسين الإنتاجية السليم مع تعريف واضح وسهل لمفهوم تحسين الإنتاجية. ويجب أن يفسر لماذا التحسين التنظيمي مهما، وتقييم وضع التشغيل الحالي وأسباب الوضع الراهن. وتطوير نماذج التميز وسياسات وخطط للتحسين. وينبغي أن يكون الهدف من تحسين الإنتاجية دائما هوالتعبير عن التحسين التنظيمي. وان أهداف برنامج تحسين الإنتاجية (PIP) يجب أن تتابع من خلال خطة عمل تفصيلية.

ويمكن لبرنامج تحسين الإنتاجية (PIP) أن ينجح إذا تم إستيفاء عدد من الشروط في إطار المنظمة. الأول هو التزام الإدارة العليا بالبرنامج، وترتيبات تنظيمية فعالة برئاسة أحد كبار المديرين. وينبغي لجميع المديرين والموظفين أن يكونوا على علم وفهم أهداف البرنامج، وأن يكون هناك إتصالات مفتوحة بين العناصر التنظيمية المختلفة. كما يجب ربط تنفيذ البرنامج مع الأهداف الإستراتيجية وعمليات القياس والتي هي عملية وسهلة الفهم. ويجب إختيار تقنيات تحسين الإنتاجية بشكل مناسب للحاله والإحتياجات. إن عملية الرقابة والتقييم والتغذية الراجعة لتحديد النتائج والعوائق والتي توفر أساسا لتحسين التصميم. كما أن الإعتراف بالدور الرئيسي الذي يطلع به العمال هو أمر بالغ الأهمية، وينبغي ان يثبت من خلال أهمية الإنتاجية تقاسم الكسب المدعوم من قبل علاقات العمل بالإدارة. وأخيرا يجب ان يكون هناك ضغط من أجل التغيير داخل المنظمة وبيئتها الخارجية. ويجب على الإدارة العليا والمستشارين توفير القيادة في تصميم البرامج وتنفيذها. فضلا عن الإذن لهذه التجربة مع حلول جديدة.

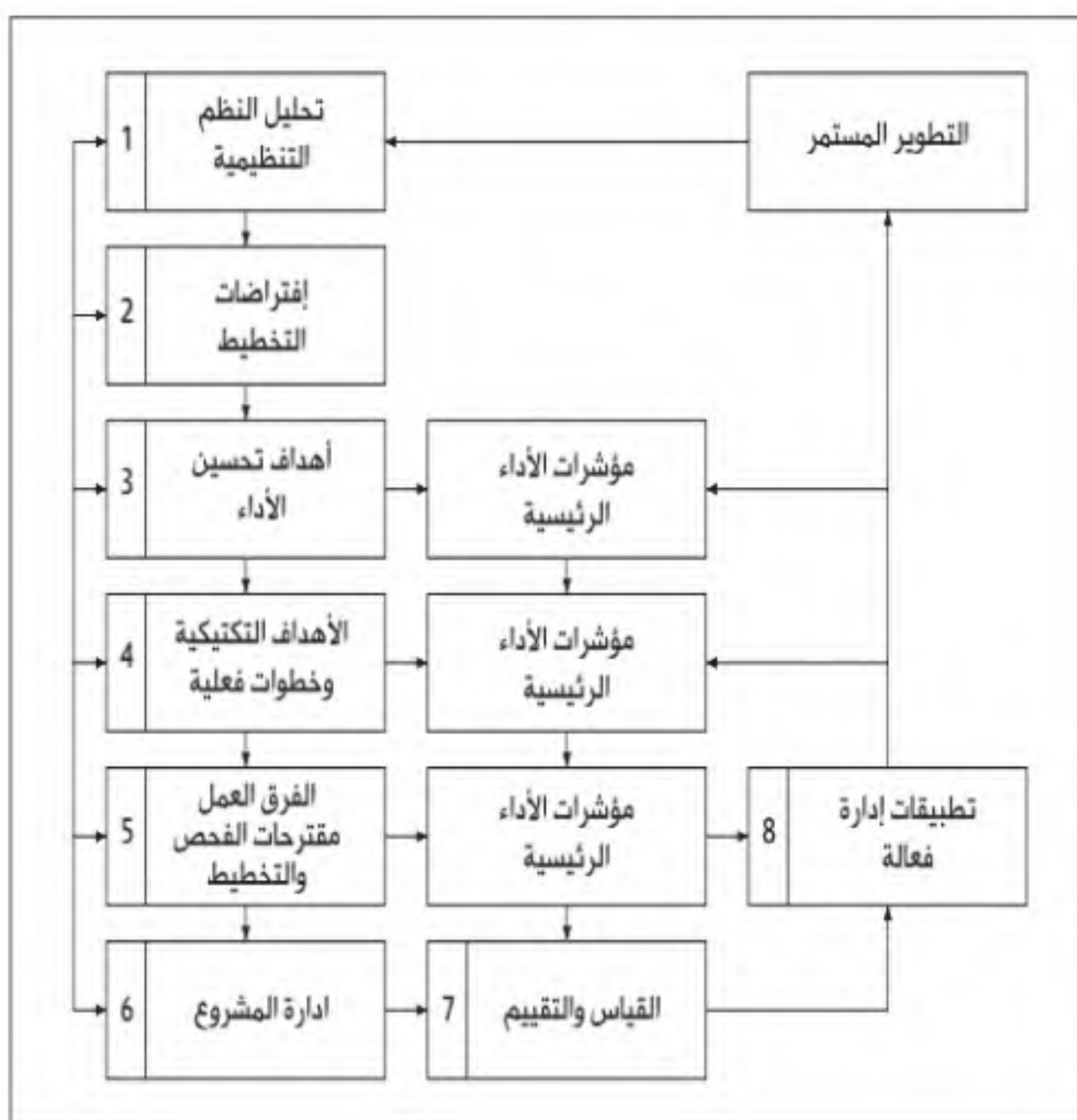
وهناك أسباب كثيرة لتطبيق برنامج تحسين الإنتاجية (PIP)، مثل الميزانية السلبية، و منتجات جديدة و المعدات والتكنولوجيا والمواد، والمنافسة القوية، والطلب للحصول على مزيد من المرونة في الإنتاج، او الحاجة الى وقت أقصر للتسليم والخدمة الأفضل. وعلى المديرين والمستشارين ان يتأكدوا ان هناك عناصر ايجابية لإعطاء فرصة معقولة للنجاح، وان هذا الوقت هو الوقت المناسب، وأن تكون الظروف مواتية عموما.

تنظيم العملية

إن منهجية الخطوات الثماني لتصميم عملية التخطيط لتحسين الأداء، والتي اقترحها سكوت سنك، 8 Scott Sink، موضحة في الشكل 6.20.

ولتشغيل برنامج الإنتاجية في المنظمة، يجب على مدير البرنامج أن يكون قادرا على اقتراح العمليات التي يمكن استخدامها لتحديد المشاكل، والعمل على الحلول وتنفيذها. وتشمل العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة، من بين أمور أخرى، اقتراح الخطط، ودوائر الجودة، وفرق العمل ولجان الإنتاجية ولجان توجيهية، والتي يجب ان تكون مفهومة تماما ومستخدمة من قبل مدير البرنامج.

الشكل 6.20 تحسين عملية التخطيط والأداء



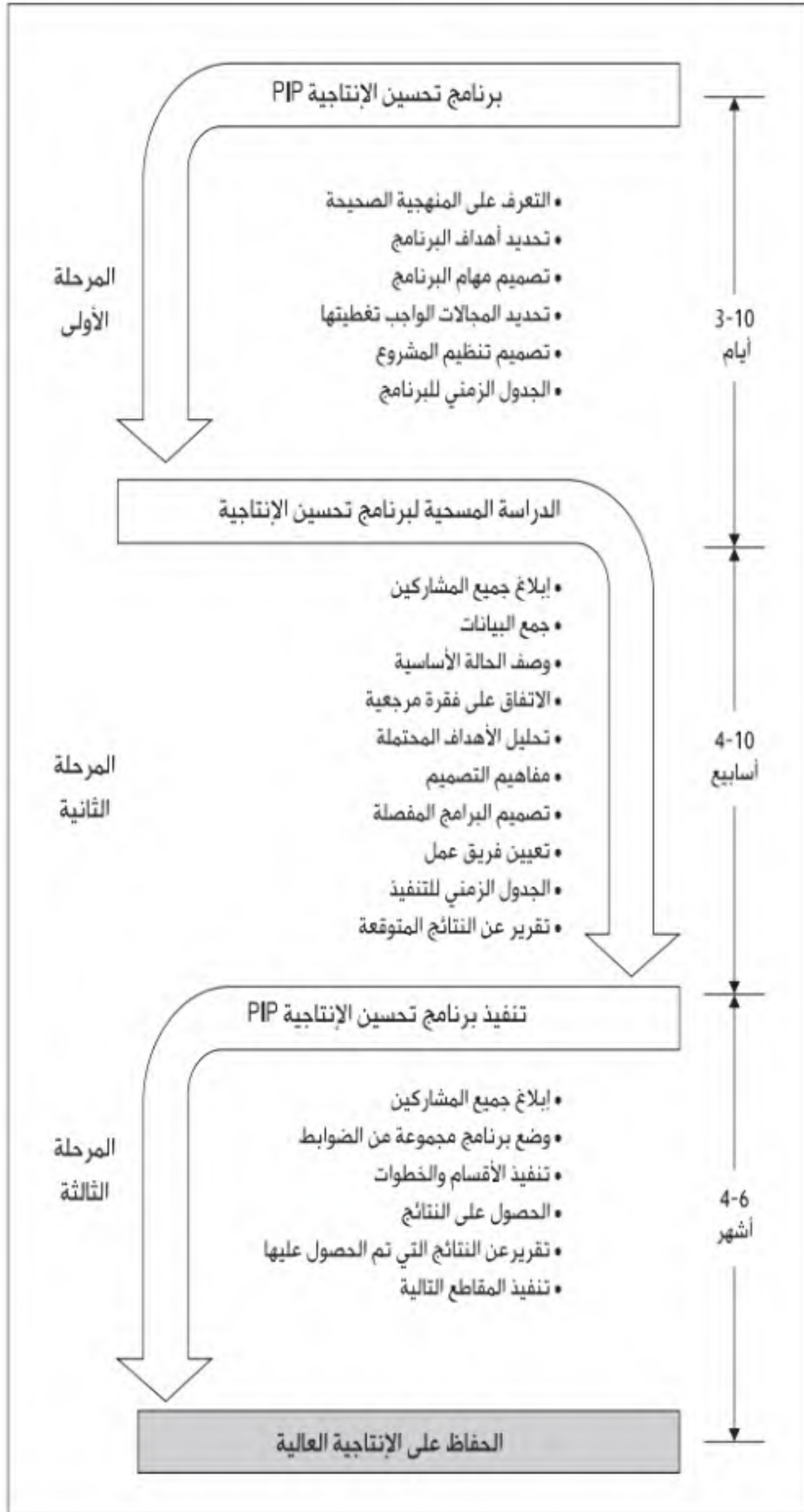
المصدر: س سنك: "إدارة الجودة الشاملة في إدارة الجودة والإنتاجية (بلاكبيرغ) المجلد 7و رقم 2، 1989، ص 18.
Source: S.Sink: " TQM: the next frontier or just another bandwagonto jump on" in QPM –Quality and Productivity Management(Blackburg, VA). Vol.7, No.2.1989 p.18.

إتخاذ قرار بشأن برنامج تحسين الإنتاجية

إن إتخاذ قرار بالدخول الى برنامج تحسين الإنتاجية (PIP) يجب ان يتم بنفس الطريقة التي يتخذ فيها القرار حول أي استثمار آخر: ويجب ان تقارن كلفة الإستثمار مع الفوائد المحتملة والمخاطر. وان فترة الإسترداد لبرنامج تحسين الإنتاجية (PIP) عادة ما تكون بين 8 و 18 شهرا. ويجب ان يكون الإستعداد

لإتخاذ قرار الإستثمار في برنامج تحسين الإنتاجية (PIP) هو الخطوة الأولى في تحديد وتقييم وفورات محتملة وأفضل طريقة هي النظر في النواتج الكبيرة وكتل كبيرة من التكاليف. وعادة ما ترتبط تكاليف الإنتاج مباشرة مع مجالات الحجم الكبير: وعلى المستشار ان يأخذ المنتجات مع اعلى مخرجات والنظر في عناصر التكلفة الخاصة بها مثل المواد، والقيمة المضافة لكل مجال انتاج، والأدوات وتكلفة التصميم وتكاليف التوزيع والتكاليف العامة.

الشكل 7.20 "الطريق الملكي لتحسين الإنتاجية



وعندما يكون هناك سبب وجيه لمشروع، وتم تحديد المجالات المحتملة لتحقيق وفورات كبيرة، فإن إطار برنامج تحسين الإنتاجية (PIP) يجب ان يعد ويشمل هذا: تحديد سبب البدء في برنامج تحسين الإنتاجية (PIP) حتى يلتزم الناس بالبرنامج، وتحديد الوفورات المحتملة ومن اين يمكن ان تأتي، ما هي القيمة او النسبة المئوية من التكلفة من الوفورات المحتملة والمخاطر التي يجب اتخاذها وضمان معظم المجالات التي يمكن فيها تحقيق وفورات محتملة ومغطاة.

الطريق الملكي

يستخدم الطريق الملكي في برامج تحسين الإنتاجية، وهي مبينة في الشكل 7.20 والتي تتكون من 3 مراحل:

المرحلة الأولى: ما قبل المسح، أو مرحلة المسح الأولية، التي يتم فيها تحديد أهداف برنامج تحسين الإنتاجية وتسويق فكرة البرنامج للإدارة.

المرحلة الثانية: مرحلة المسح، التي يتم فيها تحديد الأهداف والحصول على التزام من جميع مديري المناطق المسؤولين.

المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق لتصميم وتطوير مهام تحسين الإنتاجية بتفاصيلها، وتنفيذ التدابير لتحسين ومراقبة وتقييم النتائج.

ولتشغيل برنامج تحسين الإنتاجية (PIP)، فمن الأهمية بمكان إشراك الإدارة في عملية صنع القرار من البداية. فإذا كانت معالم القرار "قف / إذهب" مدرجة في البرنامج بعد كل خطوة رئيسية، تصبح الإدارة أكثر تشاركا في إتخاذ القرارات بشأن الإتجاهات والأهداف والنتائج المتوقعة والتغييرات الضرورية والإستثمارات في هذا الشأن.

ويجب أن تركز جميع التقارير المقدمة الى الإدارة من فرق برنامج تحسين الإنتاجية (PIP)، على صنع القرار. وهذا يجعل من السهل فهم البيانات التي يتعين جمعها والتحقق منها، وكيفية إتخاذ تدابير للتحسين وتقدم بشكل واضح وصحيح وبمعلومات مقنعة الى صانعي القرار.

ولكي ينفذ برنامج تحسين الإنتاجية (PIP) بنجاح، فإن على فريق المشروع أن تكون لديه الدافعية لتحقيق النتائج المرغوب فيها. وفي نهاية مرحلة التنفيذ يجب أن توثق النتائج بالبيانات الكمية والتي تعكس التحسينات التي تحققت في الواقع.

5.20 أدوات وتقنيات لتحسين الإنتاجية

من المهم جدا بالنسبة لمستشاري الإنتاجية أن يكونوا على بينة من تقنيات وأدوات الإنتاجية. وفي إتخاذ قرار بشأن التقنيات الإنتاجية والمديرين والمستشارين علينا ان نفهم ما يلي:

- هل سيكون فريق التحسين مرتاحا مع التقنيات المقترح التعامل معها ضمن مهام المشروع.
- مدى فهم الفريق اللغة والتقنية التي سيتعامل بها.

- مدى معرفة الفريق باستخدام التقنيا ت او كيف يمكن ان يتدرب عليها بسرعة.
- فإذا فهم المديرون والمستشارون الهدف واللغة والعلاقات بين تقنيات التحسين المختلفة، فإنه سيكون من السهل استخدامها. وسوف يكونون قادرين على الجمع بينها في طرق تكاملية وليست تنافسية. ولإختيار أساليب تحسين الإنتاجية، يجب أخذ ما يلي بالإعتبار:
- إحتياجات العميل (الداخلية والخارجية) في عملية تحديد الأسلوب.
- يجب ان تكون التقنية بسيطة بقدر الإمكان لهذه المهمة
- يجب أن يفهم الجميع ذلك، والجميع يتأثر بها، كما يجب ان تتاح الفرصة للمساهمة في التنمية وتنفيذها.
- يجب أن يمكن الأسلوب الموظفين من تحقيق أداء أفضل، ويجب أن يكون الأسلوب ذا طابع تحفيزي وليس طابع عقابي، ويجب ان يكون نزيها وخاليا من الغموض والتلاعب.

الإطار 3.20 بعض أدوات الإنتاجية البسيطة

تحليل النشاط	محدد مسبقا بمجموعة معايير.
العصف الذهني	عملية تدفق العمليات بالرسم البياني.
مخطط السبب والنتيجة	حلقات الجودة.
رقابة التكاليف	إعداد تحليل السيطرة.
التقليص	أدوات الجودة.
حماية الطاقة	مقاييس الإنتاجية البسيطة.
مشاركة الموظف	رقابة العملية الإحصائية.
تحليل قوة الميدان	مخطط الإقتراحات.
خمس أنظمة 5S، التدبير المنزلي الجيد	دراسة الوقت.
مخطط جانت	تحليل القيمة.
توسيع الوظيفة	هندسة القيمة.
تخصيب الوظيفة	الحد من النفايات.
تناوب العمل	تحليل العمل.
دراسة العمل	تنظيم العمل.
مخططات بيرت	تبسيط العمل.
بوكا - يوك	عينات العمل.
التدريب على الإنتاجية	دراسة العمل.

وقد تكون تقنيات تحسين الإنتاجية قديمة أو جديدة. وفي معظم الحالات فإن الأدوات القديمة هي الأبسط والأقل تعقيدا من تلك الجديدة. والتطورات الجديدة لا تعني بالضرورة أن أدوات الإنتاجية القديمة، يجب التخلص منها. وعلى سبيل المثال، فإن تايلور قد طبق تقنيات مجربة للعمل بكفاءة في تنفيذ عمليات محددة وتستخدم على نطاق واسع حتى اليوم على الرغم من عيوبها، وقد تكون أدوات

الإنتاجية القديمة ذات الصلة ولا سيما في العمليات الشركات الأقل تطورا. والإطار 3.20 يعطي بعض الأمثلة على أدوات الإنتاجية المتطورة نسبيا.

التقنيات القديمة والمجربة والبسيطة، وبما في ذلك أدوات الهندسة الصناعية. إن المشاكل والأهداف المعقدة تستلزم حلولا متعددة أكثر تطورا وتكاملا يتم تطبيقها عبر المنظمة ككل. والإطار 4.20 يبين قائمة بعض الأساليب والتقنيات المتطورة متعددة الأغراض، والتي يستخدم عدد منها على نطاق واسع في العديد من المنظمات.

وحتى الآن ذكرنا هنا أكثر من ثمانين أداة من أدوات الإنتاجية المختلفة. ويتداخل الكثير منها حسب الغرض، أو عن ومن الجدير بالذكر أن معظم الأدوات "الجديدة "هي في الواقع مزيج من طرق التركيز (في الإقتصاد والتكنولوجيا، والإدارة والسلوك، وما الى ذلك)، والبعض منها متطورة، والبعض الآخر أقل من ذلك. والتي يصعب التنقل فيما بينها. وفيما يلي بعض النصائح حول إختيار الأداة المناسبة:

إن طرق التركيز (في الإقتصاد والتكنولوجيا، والإدارة والسلوك، وما الى ذلك)، والبعض منها متطورة، والبعض الآخر أقل من ذلك. والتي يصعب التنقل فيما بينها. وفيما يلي بعض النصائح حول إختيار الأداة المناسبة:

- تحديد التقنيات التي تعتبر عالمية أو الأكثر قدرة.
- خلق لغة تنظيمية مشتركة لمختلف الفئات المهنية.
- إنشاء فرق وظيفية متقاطعة مكونة من أعضاء يعلمون بعضهم بعضا حول أدوات مختلفة من التخصصات الوظيفية. وعلى كبار صناع القرار ان يفهموا ويستخدموا لغة للأدوات المتعددة.
- تقييم طرق التحسين التي تستخدمها المجموعات الوظيفية في المنظمة وفهم العوامل المشتركة بينها.
- ضمان تكامل أدوات الإنتاجية للتوصل الى حل يضمن أن يحصل التحسين وأن تدعمه كافة المجموعات.

وهناك نهج جيد آخر يقوم على تقليد جهود التحسين والتقنيات التي تستخدمها المنافسة. وتقيم بعض الشركات الإستشارية التطور في هذه التقنيات بطريقة منظمة، وتتابع التحولات في شعبيتها وقبولها بين مديري الأعمال. وقد أشارت دراسة حديثة أجريت من قبل باين للإستشارات 9 على مدار العقد الماضي على ان بعض الأدوات والتقنيات الإدارية مثل تسويق واحد الى واحد، إدارة الجودة الشاملة، المقياس المقارن قد أصبحت معايير عامة. وأكثر ثلاثة أدوات عامة قد استخدمت من قبل ما لا يقل عن ثلاثة أرباع ممن شملهم الإستطلاع: التخطيط الإستراتيجي (81%)، الرؤية والرسالة (79%)، القياس المقارن (77%)، وقياس رضا العملاء (71%). وفي جميع أنحاء العالم كان الرضا عاليا من أجل تخفيض دورة الوقت، والتسويق واحد الى واحد، والتخطيط الإستراتيجي، والرسالة والرؤية. والمؤسسات في العالم أقل رضا مع تطبيقات إدارة المعرفة، والتحالفات الإستراتيجية والإدارة على أساس الأنشطة. وقد وجدت الدراسة المسحية ان الشركات الأكثر نجاحا هي التي تستخدم الأكثر عشر أدوات والمبينة في الإطار 5.20.

الإطار 5.20 الأدوات المستخدمة من معظم الشركات الناجحة

1. الدفع مقابل الأداء.
2. تخفيض دورة الوقت.
3. التخطيط الإستراتيجي.
4. بيان الرؤية والرسالة.
5. قياس رضا العملاء.
6. إستراتيجيات النمو.
7. حصص العملاء.
8. إدارة الجودة الشاملة.
9. التسويق واحد الى واحد.
10. سيناريو التخطيط.

وينبغي إدراك أن عددا قليلا جدا فقط من التقنيات والأدوات والتي وصفت هنا يمكن احتياجها لتحسين إنتاجية مشروع محدد. وأهم الإعتبارات في إختيار الأدوات هي الهدف، والإستعداد التنظيمي، والإدارة الإنتاجية ووعي ومهارات الفريق فضلا عن إختصاص المستشار في استخدام الأدوات [10].

1.فرات. ساندانا وساهاي: إدارة الإنتاجية: منهجية النظام (لندن، مطبوعات ناروسا، 1998) ص 6

1.P.Vrat.G. Sardana and B.Sahay: Productivity management: A system approach (London. Narosa Publications. 1998)p. 6.

2.د. أندرسون: "القيم المتحدة +الوظيفة المناسبة = الأداء الأمثل، مراجعة الإنتاجية الوطنية، خريف 1998، ص 30-23.

2.D.Anderson: " Aligned values + good job fit = optimum performance",in National Productivity Review, Autumn 1998, pp23-30

3."قياس قوة الشعب"، مجلة فورشن، تشرين أول 2000، ص 66.

3."Measuring people power", in Fortune, Oct.2000.p.66.

4.ت. كوبلاند: " خفض التكاليف من دون هدر الدم" مراجعة الأعمال في هارفرد، أيلول 2000- ص 155 164-.

4.T. Copeland: "Cutting costs without drawing blood", in Harvard Business Review, Sep.- Oct. 2000,pp 155-164.

5. ن. سشوارتز: " أسرار شركات فورتشن الأسرع نموا" في مجلة فورتشن، أيلول 1999ص.32 – 49.

5.N.D.Schwartz: " Secretsof Fortune's fastest-growing companies", in Fortune , Sep. 1999,pp.32-49

6. براهالد و راماسواني: "المشاركة في اختيار إختصاص العميل"، مراجعة الأعمال في هارفرد كانون ثاني2000 ص 79 87-

6.C.Prahalad and V.Ramaswany: "Co-opting customer competence", in Harvard Business Review, Jan-Feb. 2000,pp. 79 -87

7. ر.تومينن: "إدارة التغيير: استراتيجيات عملية للميزة التنافسية" (ميلوكي، مطبعة الجودة 2000، ص.209.

7.K. Tuominen: Managing change: Practical strategies for competitive advantage (Milwaukee,WI,ASQ Quality Press, 2000), p. 209

8.س.سنك: "إدارة الجودة الشاملة: آفاق جديدة أو مجرد عربة للقفز" في إدارة الجودة والإنتاجية بلاكبيرج، المجلد 7، الرقم 2،، 1989 ص. 18.

8.S. Sink: TQM: The next frontier or just another bandwagon to jumpon?" , in Quality and Productivity Management(Blacksburg, VA), Vol.7,No. 2, 1989,p.18.

9.ريجبي: "تقنيات وأدوات الإدارة" المسح السنوي لكبار المسؤولين التنفيذيين في (بوسطن، 1999)

9. D. Rigby: Management tools and techniques: Annual survey of senior executives(Boston, MA,Bain & company 1999.

10.معظم الطرق والتقنيات التي نوقشت في هذا الفصل بمزيد من التفصيل في منشورات منظمة العمل الدولية الأخرى. أنظر بروكوبنكو. و نورث: الإنتاجية وإدارة الجودة: برنامج نموذجي،جنيف وطوكيو ومنظمة العمل الدولية 1996، و كنواتي: " مقدمة لدراسة العمل (جنيف، منظمة العمل الدولية، الطبعة 4، 1992)

10.Most approaches and techniques discussed in this chapter are examined in more detail in other ILOpublication. See J. Prokopenko and K. North (eds): Productivity and quality management: A modular programme(Geneva and Tokyo, ILO/ APO, 1996), and G. Kanaway (ed): Introduction to work study (Geneva, ILO, 4th ed.,1992).

21 الفصل الحادي والعشرون الإستشارات في مجال إدارة الجودة الشاملة

لن تقتصر مناقشتنا في هذا الفصل على تحسين نوعية المنتجات والخدمات، وانما أيضا على قضايا أوسع بكثير تشمل جودة الأنشطة البشرية، والعمليات وأنظمة صنع القرار، والمنظمات أي إدارة الجودة الشاملة (TQM).

1.21 فهم إدارة الجودة الشاملة

تعتمد الأعمال التجارية الناجحة على مبيعات مربحة لعملائها، وسوف تحتفظ بعملائها الحاليين، وتجذب عملاء جدد إذا أدركت متطلباتهم، وقدمت المنتجات والخدمات التي تلبي تلك المتطلبات. ويمكن القيام بذلك عن طريق (1) ضمان أن تكون تنتج عملية التصميم تلك المخرجات التي تلبي متطلبات العميل والتي يمكن ان تنتج بفعالية من حيث التكلفة، (2) التقليل من أوجه القصور مثل التلف واعادة العمل، و (3) ضمان أن يتم توجيه جميع الأنشطة نحو تلبية إحتياجات العملاء.

عانى مصطلح الجودة عبر السنين باستخدامه لوصف صفات مثل الجمال والخير والغلاء والنضارة، وحتى الترف. لذا يمكن أن توصف سيارة بأنها "سيارة الجودة "إذا كانت في الحقيقة غالية الثمن أو فاخرة. وينبغي على المستشارين الإداريين أن يكونوا على بينة بالمفهوم الحديث للجودة، والتي عرفت بأنها "المطابقة الكلية للمتطلبات. وتشمل هذه المتطلبات متطلبات العميل الشاملة"، وليس فقط خصائص المنتج أو الخدمة. ولإدارة الجودة ينبغي على الإدارة والموظفين عمل ما يلي:

- الإعتراف بوجود كل من العملاء الداخليين والخارجيين.
- الفهم الكامل والإتفاق على إحتياجات العملاء وتوقعاتهم.
- تقديم ما تم الإتفاق عليه، من دون أي إستثناء.
- السعي المستمر لتحسين الأداء لتحقيق توقعات العملاء.

وهكذا، فإن الهدف الأكثر أهمية في إدارة الجودة هو تلبية إحتياجات العملاء المتفق عليها بشكل كامل، وبأقل تكلفة إجمالية للمنظمة. ولكن أفضل الشركات هي التي تهدف الى أكثر من ذلك فتصل إلى إدخال السرور وابهار عملائها.

بيع "الجودة الى العميل"

لبيع فكر ة إدارة الجودة الشاملة (TQM)، ينبغي على المستشار أن يشرح للعميل أن الجودة ليست بدعة إدارية أخرى أو أداة أخرى تبحث عن حل سريع. إنها منهجية صلبة وشاملة لتحسين جودة المنتج والخدمة، إنها الطريقة للقيام بهذه الأمور، وجودة النظم التجارية والتشغيلية. ولم تخترع من قبل أي شخص على وجه الخصوص، على الرغم من ان الفكرة جاءت من الولايات المتحدة. وقد وضعت تدريجيا بفضل مساهمات العديد من المتخصصين والمستشارين والشركات، وقد مرت بكل حالات النجاح والفشل.

وقد نمت إدارة الجودة الشاملة تدريجيا على مدى فترة تزيد على 40 سنه بدءا من مراقبة الجودة (QC)، وحركة حلقات الجودة في اليابان. وفي حوالي عام 1946، قدم خبراء أمريكيون مراقبة الجودة إحصائيا (SQC)، الى صناعة الإتصالات السلكية واللاسلكية اليابانية. وقد أنشأت زيارات ديمنج Deming الى اليابان بين عامي 1950 و 1952 مؤسسة المستقبل للتنمية. وفي عملية ممارسة مراقبة الجودة أصبح من الواضح أن استخدام الأساليب الإحصائية لم يكن كافيا لتحسين الجودة، ولذلك، يجب أن يكون هناك مشاركة كاملة من الإدارة العليا للعمال. وأيضا فإن بذل الجهود في أقسام الإنتاج وحدها لا يكفي: لذلك فقد طبقت أنشطة مراقبة الجودة في المشتريات الهندسية ودوائر المبيعات. وعلاوة على ذلك فقد أصبحت تفهم تدريجيا أن تقنيات مراقبة الجودة كانت مفيدة ليس فقط لمراقبة الجودة، بل أيضا من أجل خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية.

بعد دمنج، فقد زار جوران Juran أيضا اليابان، واقترح ان تستخدم مراقبة الجودة ليس فقط في خط الإنتاج، ولكن أيضا بوصفها أداة إدارية هامة. وفي وقت لاحق من أعوام الخمسينات، فقد اقترح فايغنبوم Feigenbaum مراقبة الجودة الشامله.

(TQC)، والذي جاء الى اليابان في عام 1958، من قبل مركز الإنتاجية الياباني. ومنذ بدايات الستينات فقد استخدمت الشركات اليابانية مراقبة الجودة الشاملة باستمرار، ووسعت نطاقها الى التسويق والهندسة وموظفي وظائف المكاتب العامة وتخطيط الأعمال. وتستخدم إدارة الجودة الشاملة (TQM) كمرادف لمراقبة الجودة الشاملة (TQC) في اليابان.

وفي الستينات في الولايات المتحدة، جرى التركيز على فكرة "إعمله صحيحا في المرة الأولى" أو (الخطأ الصفري)، مما يؤدي الى مفهوم ضمان الجودة (QA). ويشمل ذلك تحديد وتحليل وتدوين جميع الإجراءات، واستخدام هذه الوثائق لضمان تنسيق جميع العمليات، ويعرف جميع الموظفين ما هو متوقع منهم، ويتم تدريبهم وفقا لذلك. ومع ذلك فإن ضبط الجودة لم يسهم بشكل كبير في التحسن المستمر، كما لاحظ ديمنج ذلك بشكل صحيح. فقط لأن ليس هناك خطأ لا يعني ان كل شيء صحيح. وقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة عندما تمت إضافة ضبط الجودة للمنهجيات مثل فقط في الوقت المناسب (Just in Time)، والإنتاج اللين، والتحسين المستمر (كايزن). ونتيجة لهذا التطور فقد اعتمدت ادارة الجودة الشاملة في كثير من الشركات في جميع أنحاء العالم. عندما طبقت ومورست بشكل صحيح و كامل. إن ادارة الجودة الشاملة هي حركة الرؤية الثقافية التي تشجع الموظفين على المشاركة في تحمل المسؤولية لتقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة.

الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة

لا يوجد تعريف موحد ومقبول عالميا لإدارة الجودة الشاملة. وأفضل طريقة لفهم ذلك هو استعراض الأفكار والميزات الأكثر شيوعا. وقد وصف بعض المتخصصين ادارة الجودة الشاملة كفلسفة ثورية تتطلب تغييرا جذريا وانتشارا داخل الشركة، ويجادل آخرون بأن إدارة الجودة الشاملة ليست مجرد فلسفة، ولكنها استراتيجية. على الرغم من أنه من الصحيح أن إدارة الجودة الشاملة تتطلب تغييرا في العقلية، ويبدو انه اكثر فائدة للمستشار ان يقدم إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية لتحسين العمليات والنتائج. وفي الواقع، يرغب المديرون بأن يكونوا أكثر استعدادا لإجراء محادثات مع المستشارين الذين يقدمون مساعدة في الإستراتيجية والأدوات أكثر من أولئك الذين يقولون لهم حول فلسفة وثقافة ادارة الجودة الشاملة.

في اليابان، تميل النظرة الى اعتبار إدارة الجودة الشاملة كنظام علمي على مستوى أنشطة الشركة وأهمية مكانها والذي يؤثر على الزبائن. ويهدف البرناج الى تطبيق مبادىء الأعمال التي يمكن ان تؤدي الى زيادة المبيعات والأرباح نتيجة لتحقيق رضا العملاء. إن أهم ملامح إدارة الجودة الشاملة التي توضح جوهر هذا المنهج هي كما يلي:

- إن اولوية التركيز هي على تحسين الجودة ورضا العملاء، وفي المقام الأول من خلال طريقة منهجية لتحسين المنتجات والخدمات، والمنهجيات الهيكلية لمنع وتحديد وحل المشكلات، وعملية مستمرة مدى الحياة وتطوير المنتجات من خلال العمل الجماعي.
- مشاركة مكثفة وواسعة النطاق، ودعم كبير لتدريب الموظفين في إدارة الجودة الأساسية، وتحليل تقنيات عملية التحسين، والإتصالات الجاريه حول المنظمة ورسالتها ورؤيتها وأهدافها والأداء.
- العديد من التحسينات المستمرة هو عملية تدريجية يتحقق في الغالب من خلال أفكار ولدت وبدعم من اشتراك واسع للموظفين وتعتمد على البيانات التي تصنع القرار، وينعكس مفهوم الشمولية في إشراك جميع المستويات في التخطيط الإستراتيجي والرقابة الإدارية، وتصميم العملية والعمليات.
- إعتماد المشاركة المستمرة والدعم الكبيرين من قبل الإدارة العليا، فضلا عن التفكير على المدى الطويل، استعدادا للإنتظار من 5-3 سنوات لإحداث تغييرات ثقافية والتحسين المستدام للنتائج عموما.

تدعو إدارة الجودة الشاملة الى التوجه الحقيقي نحو العميل، والعمل الجماعي والتعاون المشترك داخل الوحدة وتنظيم حل المشكلات، والإعتماد على معايير للقياس وضمان الجودة، ووضع نظام للمكافآت وتقديرا للتميز، والتزام طويل الأجل في العملية الجارية لتحسين الجودة. وذلك لخلق بيئة إيجابية تساهم في رفع المعنويات، وتقر بأن المنتجات والخدمات تجسد كل من الجهود، والإبداع والقيم والسمات المشتركة لمنتجيها. كما أن المحركات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي التمكين والتنشيط والتمتين.

ومن المهم ان يدرك المستشارون الإداريون أن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجا جديدا له بداية

ونهاية، بل هو عملية دائمة لتحقيق التميز، والتي هي هدف متحرك بحد ذاته. ادارة الجودة الشاملة ليست جيدة لمكافحة الحرائق وغيرها من الأنشطة على المدى القصير، إنها تعني تحقيق مطالب العملاء المتفق عليها باستمرار وبأقل التكاليف عن طريق الإعتراف بإمكانات جميع الموظفين. ويشمل هذا النهج الشمولي العملاء الداخليين والخارجيين، والشعور بالواقع التجاري من خلال الوعي بالكلفة والإستفادة من كافة إمكانات الناس الكاملة.

أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة

تقع أهداف وفوائد إدارة الجودة الشاملة في فئتين رئيسيتين: - تعزيز العائدات وخفض التكاليف. التحسن الكبير في أداء المنتج - العناصر، الإعتمادية، التوافق، وقوة التحمل، وجودة الخدمة المدركة – والتي سوف تؤدي الى زيادة الطلب. إن إنخفاض وقت دورة الإنتاج الشامل، يحسن من توفر القدرة لتقديم خدمة العملاء حسب الطلب. وتترجم هذه المزايا الى زيادة حصتها في السوق وزيادة العائدات. وعادة فإن تحسين مراقبة الجودة يقلل من تكاليف المواد وتكاليف العمالة المباشرة وغير المباشرة ورأس المال العامل. مرة أخرى فإن تخفيض وقت دورة المنتج يقلل من تكاليف المخزون.

وهكذا، فإن استخدام إدارة الجودة الشاملة يحسن الى حد كبير الجوانب المالية وغيرها من النتائج الرئيسية التنظيمية ذات قاعدة عريضة. وعلى سبيل المثال، فإن الإستثمار المالي عند تبني إدارة الجودة الشاملة يكون في المقام الأول للإستثمار في التعليم والتدريب للموظفين والإدارة. حيث تتطلب إدارة الجودة الشاملة تمكين الموظفين في إتخاذ القرارات بشأن عملية وجودة المنتج – وليحلوا مشكلاتهم بأنفسهم، ولذلك، فإن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يظهر في النتائج التالية:

- تلبية متطلبات العملاء وضمان رضاهم، زيادة الحصة السوقية والإيرادات والعائد على الأصول، والحد من التكاليف الداخلية، وتوفير مستوى أعلى من رضا الموظفين، وفهم أفضل للمنافسة، وتطوير إستراتيجية فعالة قادرة على المنافسة.
- تحقيق مستوى أداء عالي من الجودة في جميع مجالات الأعمال التجارية والتشغيلية، وليس فقط في جودة المنتج او الخدمة، من خلال الفحوصات المستمرة والحرجة لجميع العمليات لإزالة النفايات و الأنشطة غير المنتجة.
- إشراك الجميع في التحسين المستمر، وليس مجرد مجموعة من الناس المعنيين مباشرة في وظيفة الجودة، وزيادة التركيز على إجراءات العمل والتحسينات، وتحديد وإيجاد حلول للمشكلات لدى المستويات الأدنى من قبل الناس القريبين من العمل والذين اكتسبوا القدرة على التعامل مع المشكلات.
- تقليل مكافحة الحرائق أو معالجة الأمور الطارئة وإعادة التشغيل، و بيانات أكثر والمزيد من الجهود للحد من الأسباب الجذرية للمشاكل، وبذل المزيد من الجهود مقدما لتوضيح المتطلبات ومنع العيوب والأخطاء.
- إتصال أفقي أكثر إنفتاحا وتكرارا بين الناس الذين ينظرون ويعالجون التعاون لكل منهم كالعملاء والموردين، كذلك العلاقات ما بين الإداراتعلى نحو أفضل.
- إتخاذ الإجراءات بشأن العيوب والأخطاء التي تم تجاهلها في السابق وعدم قبول تكرارها.

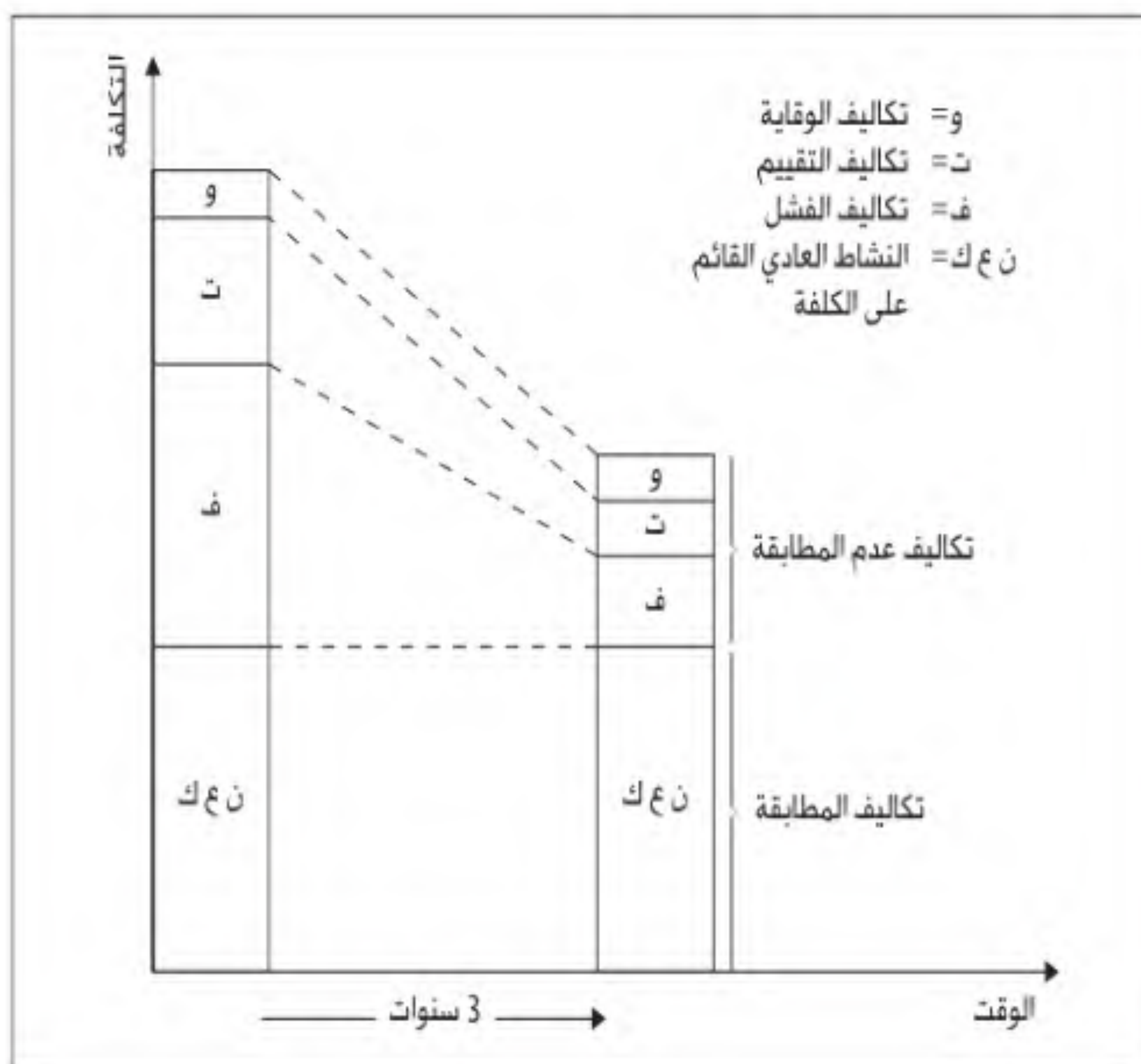
- ويمكن استخدام جميع الإعتبارات والفوائد المذكورة أعلاه من قبل المستشارين في تعزيز نهج إدارة الجودة الشاملة.

2.21 تكلفة الجودة – الجودة مجانية

يسأل مديرو المستوى المتوسط اولا كيف يمكن تحسين الكلفة من الجودة أو كيف ستكون مبادرة إدارة الجودة الشاملة. وعلى العكس، فقد بدأ التفكير عن الخسائر الناجمة عن سوء النوعية فقط عند فوات الأوان. وبالنسبة للمستشارين الإداريين، فمن المهم أن يكونوا مستعدين جيدا لتوضيح تكلفة الخسائر الناجمة عن سوء النوعية وكلفة الوقاية من هذه الخسائر. ويكون التوازن دائما إيجابيا، وعليك أن تثبت ذلك.

إن تكلفة الجودة [1] (COQ) تتضمن عنصرين هما: التكاليف لتحقيق الجودة العالية، والتكاليف لتحقيق الجودة الرديئة، ويشمل العنصر الأول التكاليف التي تضيف قيمة الى الأعمال، بينما يشمل العنصر الثاني التكاليف التي لا تضيف أية قيمة الى الأعمال. والأنشطة التي تولد التكاليف في الفئة الأولى هي المخطط لها، والتي تعني أنه يمكن التحكم في هذه التكاليف. وغالبا ما تكون التكاليف في الفئة الثانية ناجمة عن القصور في الطريقة التي يتم تنفيذ الأعمال بها في الشركة، وتمثل خسارة حقيقية لها. ومن الناحية الفنية، فإن تكلفة الجودة (COQ) تتكون من تكاليف المطابقة وغير المطابقة. والشكل 1.21 يبين كيف يمكن أن تتطور هذه التكاليف، علما بأنه في الإستثمارات الصغيرة، فإن الوقاية والفشل وكلفة الأداء يمكن خفضها بدرجة كبيرة.

الشكل 1.21 تخفيض تكلفة الجودة النموذجية



الإطار 1.21 عناصر الكلفة لعدم التطابق والمرتبطة بالإخفاقات الداخلية والخارجية

عناصر الكلفة من الإخفاقات الداخلية

- في إصلاح الضمان / الكفالة - يتم تصحيح العيوب بعد تسليم المنتجات.
- دعم ما بعد البيع – يكون حل المشكلات عندما يكون المنتج قيد الإستخدام.
- إستدعاء المنتج – التصليح والمناولة والتنبوء باستدعاء المنتجات.
- الخردة – مواد مفقودة، آلة الوقت والعمل.
- خفض المنتج – بيع المنتجات بأسعار مخفضة.
- إعادة العمل – اعادة استخدام العمل، والمعدات والمواد في إعادة العمل.
- فقدان الكفاءة – تحويل القدرة الفعالة الى إجراءات تصحيحية.
- شكاوي العملاء – تهدئة العملاء.
- تأمين المسؤولية – علاوة على مسؤولية المنتج وتسوية المطالبات.
- الإدارة – إجتماعات وأوراق مرتبطة بالفشل.
- زيادة المخزون – بسبب أخطاء وسوء إجراءات مراقبة المواد.
- الديون المفرطة – معالجة العميل الفقير، والفواتير غير الدقيقة.
- المخزون المتقادم - التخزين والنفقات العامة، والخردة كنتيجة للتسويق والمبيعات، والهندسة وأخطاء الشراء.
- التغييرات الهندسية – التغيرات في العمليات والمواصفات.
- العمل الإضافي – ساعات إضافية بسبب سوء التخطيط أو الرقابة.
- زيادة القدرة – القدرة الإضافية المطلوبة لإعادة العمل أو أو استبدال الفشل.
- الحوادث.

عناصر الكلفة من الإخفاقات الخارجية

- فقد الفرص – فقد العملاء بسبب وصول المنتج متأخرا الى السوق ' وعدم المطابقة السابقة، وتوصل ضعيف.
- شكاوي العملاء.
- الديون المعدومة.
- المنتجات المعادة
- المسؤولية القانونية عن المنتجات.
- تمديد ضمان استدعاء المنتج.
- حسابات القبض المتأخرة.
- ضعف الروح المعنوية – الإفراط في دوران الموظفين وانخفاض الكفاءة.

إن تكاليف غير المطابقة هي مجموع التكاليف التي تكبدتها المنظمة نتيجة لأمور لم تعمل بطريقة صحيحة عند القيام بها للمرة الأولى. وتشمل التكاليف المرتبطة بالخردة، التالف، التصليح وإعادة العمل، ومعالجة شكاوي العملاء. وعادة ما تكون هذه التكاليف كبيرة جدا، ويمكن أن تصل الى 25% أو أكثر من الدوران في الصناعات التحويلية والخدمات. ولسوء الحظ، فإن مستوى هذه التكاليف والأماكن التي تصرف بها غالبا لا تكون معروفة لمعظم المديرين. وترتبط الغالبية العظمى من التكاليف)أكثر من 80% في العديد من الشركات) مع الفشل سواء داخليا (لا تفعل الأمور بشكل صحيح من أول مرة)' أو خارجيا (أنظر الإطار 1.21).

إن تكاليف المطابقة هي مجموع التكاليف التي تكبدتها الشركة في ضمان ان الأمور التي عملت هي صحيحة من المرة الأولى. وتشمل هذه عمليات التفتيش والفحوصات المقررة، وجودة التعليم والتدريب ذات الصلة. وترتبط التكاليف عادة مع تصميم الإجراءات، وتحديد العمليات والتحكم في العمليات، ويمكن تصنيفها الى مجموعتين: تكلفة الرقابة وتكلفة التقييم. ويقدم الإطار 2.12 أمثلة على التكاليف الأكثر شيوعا لكلتا المجموعتين.

وينبغي على المستشارين الإداريين أن يشرحوا للعملاء الأسباب الرئيسية لضرورة الحصول على بيانات عن تكلفة النوعية الرديئة، أكثر من البيانات العامة لتقليل التكلفة التي تتم عن طريق تحسين النوعية. ويكون للوفورات في تكاليف الجودة أثر كبير وإيجابي على النتائج المالية النهائية (الربحية).

ومن المهم جدا تقديم المشورة لإدخال نظام مراقبة الجودة (COQ)، (إما من داخل إدارة الجودة الشاملة أو على حدا) والذي يمكن من قياس الآثار المالية المترتبة على مشاكل الجودة بشكل كمي، وبالتالي تحديد مجالات لتحسين النوعية، و خفض التكلفة التي تم تحديدها. كما ينبغي لنظام مراقبة الجودة (COQ) تمكين الإدارة من ربط جهود تحسين الجودة الى الحد الأدنى عن طريق تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات. وسوف تظهر أيضا صلات واضحة بين جهود تحسين الجودة وتحقيق نتائج ملموسة في مجال الحد من التكاليف، وزيادة المبيعات والأرباح، وتحسين الإنتاجية. ومن شأن هذا النظام ان يوفر للعملاء دليلا دامغا على ما تقوم به الشركة لضمان الجودة العالية من أجل التمييز بينه وبين المنافسة وزيادة رضا العملاء.ويمكن لعملية إقامة نظام مراقبة الجودة أن تكون كما يلي:

- ستكون الخطوة الأولى تحديد بنود تكلفة الجودة تحت التقييم والرقابة وفشل النموذج)أنظر الإطارين 1.21 و 2.21).
- والخطوة الثانية هي جمع البيانات وتقديم تقرير عن تكلفة الجودة. عندما تحدد المنظمة التكاليف ذات النوعية الرديئة والتي يفندها نظام مراقبة التكلفة، والتي يجب التنازل عنها لصالح أنشطة محددة وجمع البيانات المرتبطة بها.
- الخطوة الثالثة هي لتحليل تكاليف الجودة ولتحديد الفرص المتاحة لإدخال تحسينات على مر الزمن، وتسليط الضوء على حجم المشكلة الحالية، وتعيين تكاليف الجودة للمشاكل المستوطنة ليتم جذب الإنتباه الى هذه التكاليف. ويمكن استخدام طرقا مختلفة لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال نظام مراقبة تكاليف الجودة، وأهمها الطرق الثلاثة الأكثر شيوعا: تحليل الإتجاهات، وتحليل التباين، وتحليل باريتو [2].

- وأخيرا، فمن الضروري إضفاء الطابع المؤسسي على عملية تحسين النوعية وجودة خفض التكاليف لضمان الهدف من الأعمال وهو الجودة العالية والتكلفة المنخفضة والتي يجب تحقيقها باستمرار. وهذا يعني انه لا بد من تنفيذ نظام مراقبة تكاليف الجودة مع جهود تحسين الجودة المخططة والمنسقة والمستدامة.

الإطار 2.21 عناصر التكلفة المطابقة

تكاليف الوقاية

- تخطيط وتصميم إجراءات وتعليمات حول كيفية القيام بالمهمة.
- ضمان البائع.
- دراسات عملية القدرة.
- جودة التدريب والتعليم.
- برامج ومشاريع تحسين الجودة
- جودة جمع وتحليل البيانات، وكتابة التقارير.
- صيانة المعدات.
- ضمان جودة عملية التخطيط.
- العمل مع الموردين.

تكاليف التقييم

- فحص المواد الداخلة.
- عملية الفحص والإختبار أثناء العمل.
- عملية الفحص والإختبار النهائي.
- الإنتاج التجريبي.
- المواد المستهلكة أثناء الفحص والإختبار.
- تحليل وتقرير نتائج الفحص.
- إختبار الأداء الميداني.
- معايرة معدات الإختبار.
- تدقيق نظام الوقاية لضمان استمرار فعاليته.

3.21 المبادىء والمكونات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة

في حين ان عملية تصميم ادارة الجودة الشاملة ستكون مختلفة في الشركات المختلفة حسب ظروف كل منها، إلا أن هناك بعض المبادىء المشتركة الأساسية وحجر الاساس (لبنات البناء) لهذا النظام.

المبادىء

المبدأ 1: التركيز على رضا العملاء واسعادهم.

يحرك هذا المبدأ إدارة الجودة الشاملة بأكمله، ولكل دائرة ووحدة عمل عملاء، سواء كانوا داخليين أو خارجيين. ويجب ان يركز المديرون والموظفون على العملاء لتلبية او تجاوز توقعات العملاء، وخلق ليس فقط رضا العملاء وولائهم، بل إسعادهم أيضا. وينبغي التركيز على تحسين الممارسات لموظفي الخطوط الأمامية، وآليات التسليم والنقل والإمداد، والتركيز على العملاء ومعالجة طلباتهم. وقياس رضا العملاء من خلال الدراسات الإستقصائية ومجموعات التركيز والقياس المقارن، وتحليل السوق الذي يوفر أفضل تقييم لنتائج إدارة الجودة الشاملة.

المبدأ 2: تحسين الجودة يتطلب الإلتزام القوي من الأعلى.

يجب أن تلتزم القيادة في إدارة الجودة الشاملة وتكون القوة الدافعة وراء ذلك. ويجب وضع الرؤية التي

ستأخذ المنظمة من موقعها الحالي الى حيث تريد ان تكون. ويجب على الإدارة العليا أن تحدد بوضوح الإجراءات التي من شأنها تحسين الجودة، فهم لا يستطيعون تفويض هذه المسؤولية. ولإظهار الإلتزام والمشاركة والقيادة، فإنه يجب إنشاء ادارة التواصل ذات القيم المؤسسية الواضحة، والمبادىء والأهداف ذات الصلة بالجودة، كما يجب ان تكون قناة الموارد نحو تحقيق هذه الأهداف واستثمار الوقت بالتعلم حول قضايا الجودة ورصد التقدم المنجز في أي مبادرات.

المبدأ 3: الجودة هي قضية استراتيجية.

يجب أن تكون الجودة جزءا من أهداف الشركة واستراتيجيتها وتكاملها في الطريقة التي تدار بها الأعمال التجارة. بما في ذلك المنتجات والعمليات والتصميم والتخطيط والميزانية. ويجب أيضا ان تكون الجودة جزءا من رسالة المنظمة. لذلك فإن إدارة الجودة الشاملة تتطلب نظم التخطيط المتكاملة، والتخطيط الإستراتيجي التي تنسق مع غيرها من استراتيجيات الجودة للمنتجات والخدمات، والنقل والإمداد والتوزيع وخدمة العملاء، والتصنيع والموارد. كما ينطوي على تبسيط عمليات التصميم، ودمج الأنظمة الهندسية، وتشكيل فرق التقاطعات الوظيفية، ودمج أساليب تصميم الجودة في عملية التصميم.

المبدأ 4: الموظفون هم مفتاح لثبات الجودة.

إن الموظفين هم المصادر الطبيعية لأفكار طرق تحسين الجودة وخدمة العملاء. وتعمل أفضل الشركات بالجودة وخدمة العملاء في تقييم الأداء ونظم المكافآت. إنها تشجع المشاركة الكاملة، ومساهمة وتمكين الموظفين، والإعتراف والحوافز والدافعية لغرس التفاني في الجودة على كل مستوى. وتتطلب إدارة الجودة الشاملة ايضا درجة عالية من المهارة، والمعرفة لدى القوى العاملة، والمدربة تدريبا جيدا في أدواتها وأساليبها. وتبدأ العملية عادة مع تدريب للتوعية لكبار المديرين، ويليه تدريب المديرين من المستوى المتوسط، وأخيرا تدريب غير المديرين. إن التعليم المستمر والتدريب جزء لا يتجزأ من أي عملية إدارة جودة شاملة.

المبدأ 5: يجب أن تكون معايير ومقاييس الجودة موجهة العملاء

إن معايير الجودة الصريحة لقياس الأداء ضرورية. كما يجب ان يشمل تعريف الشركة لكل من المنتج او الخدمة المعايير التي يستخدمها العملاء عندما يحصلون على القيمة. ويتم تحديد أفضلية العميل للمنتج من قبل الجودة المدركة / نسبة سعر منتج واحد بالمقارنة مع غيره من المنتجات المنافسة. كما ان تكلفة الجودة ايضا هي مقياس مفيد للأداء. والقياس هو أمر ضروري لضمان تنفيذ التحسينات المخطط لها.

المبدأ 6: يمكن استخدام العديد من البرامج والتقنيات لتحسين الجودة.

يجب أن تتم عملية تحديث التحسين ومراقبة الجودة باستمرار وفي العمليات اليومية. وتعتبر عمليات التبسيط منخفضة التكلفة ومنخفضة التكنولوجيا وسيلة لزيادة الجودة والفعالية، ومن خلال العمليات المركزة والمواد السلسة المستمرة والعمل الورقي، والإدارة بالنظر، والتزامن مع العملاء والموردين، وتقنيات أخرى. ويمكن استخدام تقنيات متطورة مثل مراقبة الجودة الإحصائية، وحلقات الجودة،

وأنظمة مقترحة، وجودة العمل طيلة حياة عمر المشروع. فضلا عن الأتمتة والتصميم القائم على الحاسوب والتصنيع، وتحسين تصميم المنتج ووضع المعايير المقارنة.

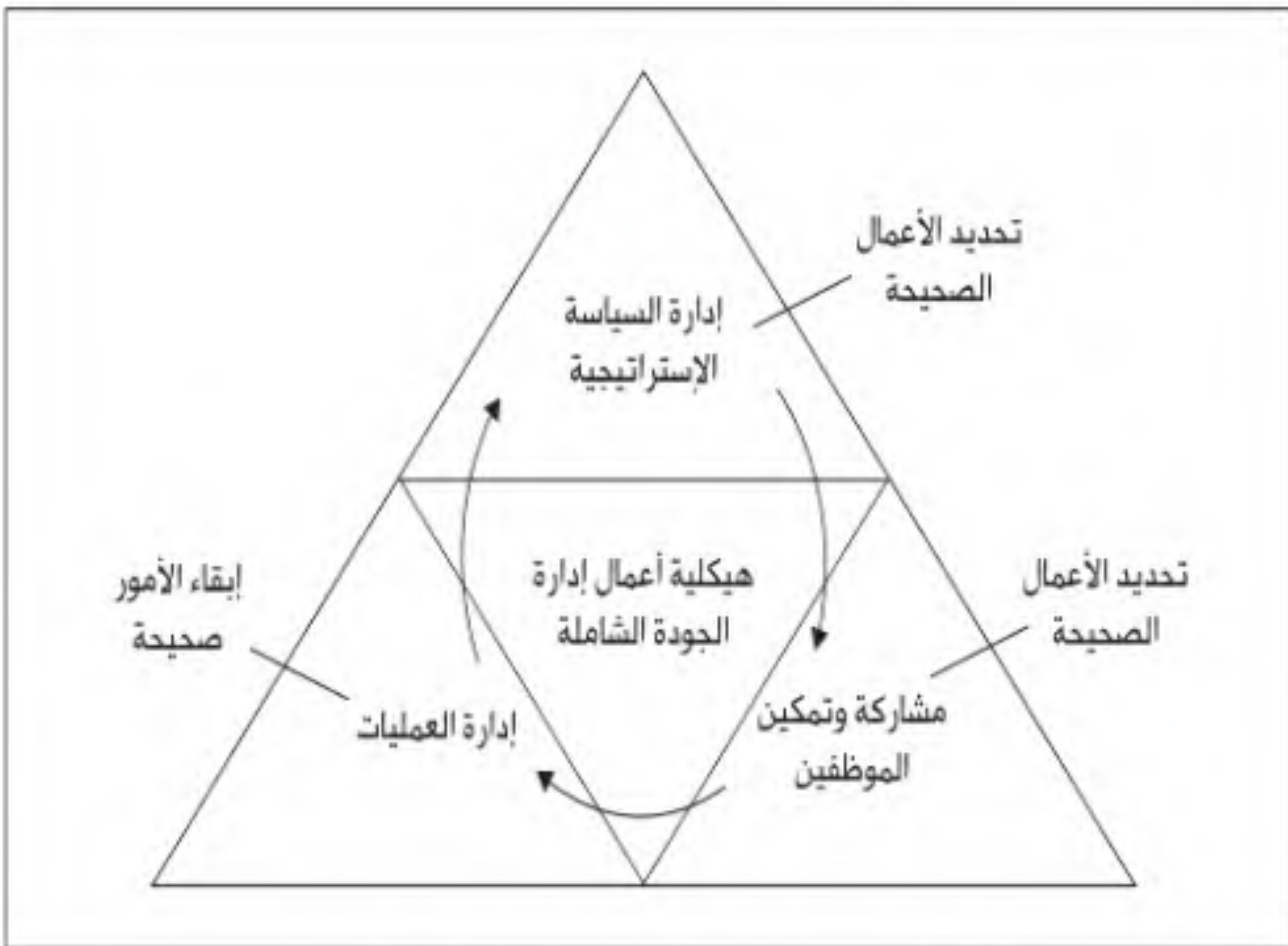
المبدأ 7: لدى جميع أنشطة الشركة إمكانات لتحسين جودة المنتج، وبالتالي فإن عمل الفريق هو أمر حيوي.

يتطلب تحسين الجودة التعاون الوثيق بين المديرين والموظفين وبين الدوائر. وتشمل ادارة الجودة الشاملة منع الأخطاء عند النقطة التي يتم بها تنفيذ العمل.وبموجب هذا النظام، فإن كل موظف وكل دائرة مسؤولة عن الجودة، والتي يجب ان تحاول تقديم منتجات أو خدمات خالية من العيوب وتزيل الشركات الناجحة الحواجز بين المتخصصين، وتخلق مناخ للعمل الجماعي.

لبنات البناء

المكونات الأساسية. يتألف نظام إدارة الجودة الشاملة من ثلاثة هياكل تجارية كبرى أو من مكونات أساسية (أنظر الشكل 2.21)، الأول هو إدارة السياسات الإستراتيجية، وهي العملية التي تمكن المنظمة لتنفيذ النهج الذي يركز على النتائج. ويوفر التركيز على الأولويات الإستراتيجية والتشغيلية، وتعزيز مواءمة الموارد المستقلة عن الحدود التنظيمية. ومن خلال إدارة السياسات الإستراتيجية، وصياغة رؤية المنظمة التي توزع على المكونات الرئيسية. أما المكون الثاني فهو إدارة العملية وهو دور فعال في في إشراك جميع العاملين في إدارة الجودة الشاملة. ويرتبط كل موظف بمن هو اعلى للمساءلة، ويشكل جزءا من عملية تحقيق تلك المساءلة. وهذا هو مجال العملية الإدارية، ومفتاح منع العيوب ومساهمة الموظف وتمكينه في المكون الثالث.

الشكل 2.21 هيكلية أعمال إدارة الجودة الشاملة



Source: R. Seemer: "Wining more than the Malcolm Baldridge National Quality Award at AT&T Transmission System", in National Productivity review (New York), Spring ,1993, p.144

المصدر: ر. سيمر: "الفوز بأكثر من جائزة مالكولم بريدج و جائزة الجودة الوطنية في AT&T أنظمة الإرسال، مراجعة الإنتاجية الوطنية (نيويورك) ربيع 1993، ص 144

السياسات والأهداف تحدد تطلعات المنظمة. ويقدم ذلك السياق والتركيز على عمليات تحسين الجودة ويشمل جميع العاملين ورسالة المنظمة، ومبادىء التشغيل وأهداف العمل.

العمليات. وتشمل هذه عملية جودة التسليم، وعملية تحسين الجودة، وعملية إدارة الجودة، وعملية إدارة التقاطع الوظيفي، وتؤكد عملية التسليم على جودة التركيز على العملاء، والملكية والقياس الذاتي للمخرجات ومجموعات العمل، وتقييم رضا العملاء والكفاءة العملية وتحديد فرص التحسين، فان عملية تحسين الجودة يجب ان توفر عملية هيكلية بسيطة والتي تستطيع كل مجموعة عمل بموجبها ان تحدد الأولويات، وتحديد وتحقيق الفرص المتاحة لتحسين أداء الأعمال. وتضمن عملية إدارة الجودة.

الشاملة أن يتم تنفيذ إستراتيجية الجودة الشاملة في جميع أنحاء المنظمة، وتحدد كافة مجموعات العمل لتطوير وتنفيذ مشاريع التحسين، وتضمن هذه المشاريع تلبية المعايير المحددة من قبل الإدارة. كما تضمن من خلال عملية إدارة التقاطع الوظيفي، أن تتم عملية التحسين الأصلية لكافة المستخدمين الآخرين للعملية، والتي هي العملية الأمثل بدلا من وظائف معينة.

التنظيم. يشمل إدارة الجودة الشاملة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وجودة دعم التنظيم، (مديرو الجودة في وظائف الأعمال الرئيسية وميسرو الجودة ومدربو الجودة) وتنظيم وظائف الجودة (مكتب الجودة، مديرو الجودة والمساعدون، والموظفون الفنيون). وأنشأت العديد من الشركات مجلس جودة يتكون من 6 الى 8 من المديرين الرئيسيين والمديرين التنفيذيين، لوضع الإستراتيجية التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

التدريب. يجب أن تغطي استراتيجية التدريب لإدارة الجودة الشاملة إشراك جميع أعضاء مجموعة العمل وتدريبهم معا. وينبغي أن يستند التدريب على العمل المنجز في الواقع مثل "مفهوم – الحالة الدراسية – وتطبيقها على الوظيفة الخاصة". وينبغي على المديرين أن يقوموا بتدريب مجموعة العمل الخاصة بهم، ويكونوا مسؤولين عن فعالية التدريب، وينبغي ان يتوالى التدريب من الأعلى الى الاسفل في هيكل الشركة. وبالتالي، فان تمكين كبار المديرين لتوفير دور قيادي نموذجي ومثال لخفض المستويات في تطبيق عمليات حيوية للجودة والمفاهيم والتقنيات.

الدافعية. إن نظام الحوافز والمكافآت مهم جدا لبناء لبنة في نظام إدارة الجودة الشاملة، ويجب أن يكون الدافع لجميع العاملين بأن يلتزموا بالمفاهيم، وتطبيق العمليات والمشاركة في تحقيق الرضا التام للعملاء بتكلفة أقل، وتخفيض الوقت الرئيسي، لتحفيز الموظفين على المشاركة في إدارة الجودة الشاملة، ومن المهم تقديم ملاحظات على الأداء ومنهجية للإعتراف بالإنجازات.

فريق إدارة الجودة. إن فريق إدارة الجودة هو العامل الرئيسي لإدارة الجودة الشاملة في المنظمة. وينبغي ان يخطط وينفذ ويدعو للتغيير، كما يجب ان يكون نموذجا للتغيير في المنظمة. وأعضاء الفريق المسؤولين عن تنفيذ الخطة في مناطق الأعمال الخاصة بهم، ويجب أن يضم الرئيس

الأشخاص الرئيسيين الذين يقودون وحدات الأعمال. وينبغي أن يجتمع الفريق شهريا لمراجعة التقدم المنجز. مع حل المشكلات بين الإجتماعات. وينبغي على كل عضو بالفريق أن يقود تغييرا في جزء من المنظمة.

نظام توكيد الجودة (QA). إنه نظام إدارة مصمم لرصد الأنشطة في جميع المراحل (تصميم المنتجات، وعملية الإنتاج، والشراء، والتسليم والخدمة) لمنع مشاكل الجودة والتأكد من أن المنتجات المطابقة فقط تصل الى العملاء. والملامح الرئيسية لنظام توكيد الجودة الفعال هي إدارة الجودة الفعالة والمراجعة الدورية للنظام للتأكد من أنها فعالة، وأنها مستمرة لتلبية الإحتياجات المتغيرة. إن تطبيقات توكيد الجودة الحديث تسعى للحصول على الأشياء صحيحة من أول مرة، و هو الإنضباط الوقائي بالنسبة للأشخاص الذين ينتجون السلع والخدمات، والقضاء تقريبا على الحاجة لرقابة الجودة الخارجية. وتصبح توكيد الجودة فعلا فعالة فقط عندما تلتزم إدارة المنظمة بالجودة، والتي أصبحت جزء من ثقافته.

جوائز الجودة

إن جوائز الجودة هي جزء هام من نظم تحسين الجودة، وبما في ذلك إدارة الجودة الشاملة. ويمكن للمستشارين الإداريين أن يقدموا المشورة بشأن التصميم والغرض من الإعتراف بالجودة عن طريق توعية العملاء بأفضل نظم الجوائز العالمية، مثل جائزة ديمنج (اليابان)، وجائزة مالكولم باردريدج (الولايات المتحدة)، وجائزة الجودة الأوروبية، وتؤدي جميعها دورا رئيسيا في حركة الجودة في الأسواق الرئيسية الثلاث.

وتعتبر جائزة ديمنج بمثابة رمز لجهود الجودة على مستوى الشركة، والسعي للتحسين المستمر، وتوسيع إدارة الجودة لموردي الشركة. إن جائزة بالدريدج تركز على رضا العملاء. وقد شاعت مفاهيم مثل المقارنات التنافسية والقياس المقارن. وتتضمن جائزة الجودة الأوروبية مجموعة من الأفكار الجديدة – الأثر على المجتمع، ورضا الموظفين والنتائج المالية وغير المالية. ويتم منح جوائز الجودة الاوروبية للشركات التي تعكس التميز في ادارة الجودة كعملية رئيسية للتحسين المستمر.

الإطار 3.21 الطريق الى إدارة الجودة الشاملة

1. فهم الجودة
2. الإلتزام بالجودة
3. سياسة الجودة
4. التنظيم للجودة
5. قياس تكاليف الجودة
6. التخطيط للجودة
7. التصميم للجودة
8. نظام للجودة
9. القدرة للجودة
10. مراقبة الجودة
11. العمل الجماعي للجودة
12. التدريب للجودة
13. تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

4.21 تنفيذ إدارة الجودة الشاملة

إن واحدة من أسباب فشل إدارة الجودة الشاملة هو عدم فهم أنها ليس نظاما بل عملية. وينبغي ان تكون العملية متكاملة ومندمجة لتحسين عدد من عمليات الأعمال والعمليات التشغيلية، بما في ذلك رؤية الأعمال والتطوير الإستراتيجي، وإيجاد المنتج والخدمات والتصنيع، وعمليات الدعم المختلفة والموردين وعلاقات العملاء، والإستخدام الفعال وتطوير قدرات الشركة ومواردها، وغيرها الكثير. وهذا يعني ان أسلوب المستشارين الإداريين في تقديم مشورة إدارة الجودة الشاملة، يجب أن يكون تطوريا. ولا سيما إذا كان العميل جديدا على فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة. و الإطار 3.21 يوضح ويوجز الطريق البسيط والمنظم لإدارة الجودة الشاملة.

من أين تبدأ

قد يحتاج المستشار في بعض الحالات ضرورة تطبيق نهج أكثر تطورا، وقد يكون من المفيد أن نميز بين أربع مراحل:

- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة الأولى:** البدء بالتبسيط، ويشمل مراقبة الجودة وتوكيد الجودة، ويشمل ذلك جميع جوانب الجودة والتي يجب أن تدار في جميع أنحاء المنظمة. ويتم تعريف الجودة والمطابقة للمواصفات.
- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة الثانية:** تطبيق مفهوم الشمولية على الإدارة والجودة ومزيد من الإهتمام للناس ومواقفهم نافذة المفعول. وإدراك الآثار المترتبة على الناس، جراء تطبيقات إدارة الجودة الواسعة الإنتشار.
- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة الثالثة:** تطبيق مفهوم الشمولية أيضا على منهجيات الإدارة، ولكن مع إنتشار نموذج اتجاه الزبائن، وتأخذ الشمولية المعنى الواسع عندما ترتبط بالجودة. إنها لم تعد ببساطة تشير الى توكيد الجودة، ولكن يتوسع المعنى ليشمل تقديم ما يريد الزبون.
- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة الرابعة:** إنها طريقة الحياة التي يعمل بها الجميع بكل إخلاص ليقدم الأفضل للعملاء، سواء كانوا داخليين أم خارجيين. وتعني الجودة إعطاء العملاء أفضل قيمة ممكنة، وليس فقط ما يعتقدون أنهم يريدون. وهنا نصل الى ما بعد رضا العملاء، ولا بد من تنظيم القدرة الإجمالية للمنظمة في سبيل إسعاد العملاء من خلال تحديد والوفاء الكامن بهم، فضلا عن إحتياجاتهم الواضحة. ولهذا أثار جوهرية على الطريقة التي يتم بها تنظيم الشركة للقيادة. إن إدارة الجودة الشاملة في المرحلة الرابعة تقف على وسيلة للإدارة والتي تمكن كل فرد في المنظمة من تكريس الطاقة والمواهب لكامل القدرة على المنافسة لتقديم قيمة للعملاء.

وإعترافا بالمراحل الأربعة لتطور إدارة الجودة الشاملة والقيمة العملية في:

- المساعدة في تشخيص أين تقف الشركة في عملية التنفيذ.
- ضمان تحسين الجودة لا ينتهي مع المرحلة الأولى او المرحلة الثانية لإدارة الجودة الشاملة، بل هو مجرد بداية.
- ضمان ان الشركة لن تغرق في التطور الكامل لإدارة الجودة الشاملة في المرحلة الرابعة دون وضع عناصر الجودة الشاملة في المرحلتين الأولى والثانية في مكانها.
- إدراك أن إدارة الجودة الشاملة قد تجاوزت مصادر المرحلة الرابعة، وهناك فهم أفضل ليكون بمثابة نقلة نوعية من الإهتمام بالمنتج (حسب المرحلة الأولى لإدارة الجودة الشاملة) وتقديم قيمة نوعية للعملاء.

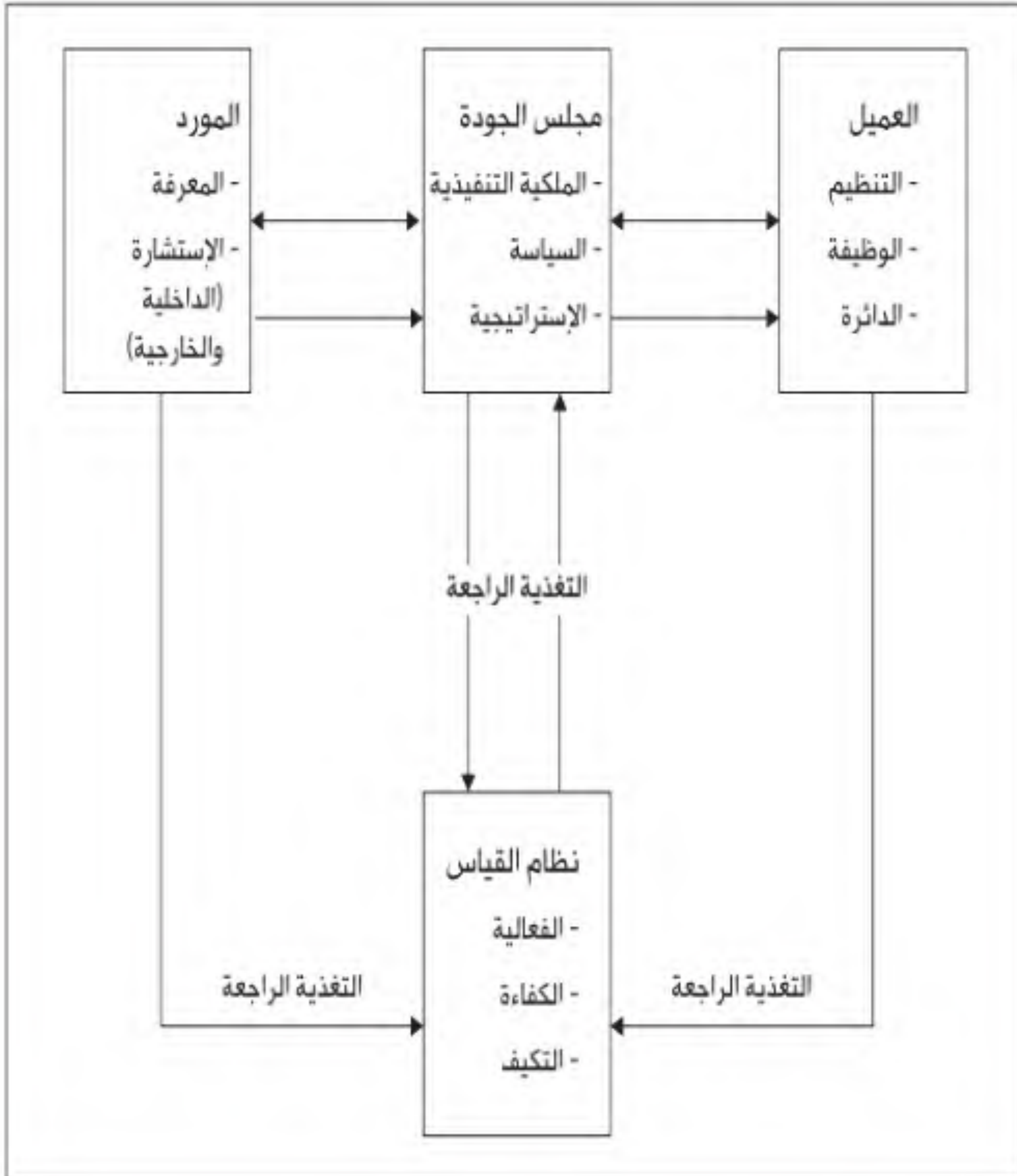
ويمكن أن تكون هذه المراحل الأربعة أداة مفيدة للمستشار عندما يقرر كيف ستطبق المنظمة استخدام تقنيات إدارة الجودة الشاملة، ويمكن للمستشار والعميل أن يبدءا التعاون في أي مرحلة إعتمادا على درجة إستعداد العميل.

على مستوى المنظمة - عملية إدارة الجودة الشاملة

قبل الحديث في عملية إدارة الجودة الشاملة، سيكون من المفيد لتوضيح ذلك من خلال الصلات بين عناصر العملية الرئيسية. والشكل 3.21 يبين العناصر الرئيسية - العميل والمورد، ودعم المنظمة لإدارة الجودة الشاملة ونظام القياس.

وفيما يلي وصف تفصيلي لخصائص كل مرحلة من مراحل إدارة الجودة الشاملة.

الشكل 3.21 لبنات عملية إدارة الجودة الشاملة



المرحلة الأولى - التشخيص

يجب أن يبدأ هذا مع تشخيص تصورات العملاء لأداء الموردين، وكيف يتم فقدان الكثير من النقد من خلال المشاكل مع الوقت والمواد غير الفعالة، وبعد عمل هذا التشخيص ، فمن المهم استكمال أخذ آراء العملاء والموردين والموظفين ليبقوا على اتصال مع الوضع المتغير. وتتضمن هذه المرحلة أيضا مراجعة جودة المنظمة - قبل الحالة - والتأكد من الحاجة لإدارة الجودة الشاملة، وتقييم تكلفة الجودة، والحصة

السوقية، واتجاهات الربحية. ومن المهم أيضا لتقييم حالة نظام إدارة الجودة واجراء استطلاعات رأي الموظف. فيجب على المستشار ان يعرف مفهوم إدارة الجودة الشاملة وبيعها الى فريق الإدارة العليا.

المرحلة الثانية – التزام الإدارة

إن الحصول على التزام الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة هو أمر ضروري إذا كانت العملية تؤدي إلى تقدم وتفيد المنظمة. وينبغي عقد سلسلة من ورشات العمل، لإعطاء الإدارة العليا الفرصة لفهم العملية التي على وشك أن تبدأ، والموافقة على الرؤية، والبت في الخطوات الأولى من خطة التنفيذ. وينبغي تقاسم الإتجاه المتفق عليه مع جميع الموظفين، لضمان مشاركتهم. إن الشعور بالملكية لعملية إدارة الجودة الشاملة يبدأ حقا من هنا.

المرحلة الثالثة – إنشاء ملكية عملية

يحتاج جميع الناس في المنظمة الى فهم أي جزء من هذه العملية هو مسؤوليتهم، ومن هم عملائهم ومورديهم. وبمجرد تعيين الأعمال والعمليات الفردية، ينبغي أيضا ان يتم تعيين الإدارات. وأي عملية بدون مالك لها يجب تعيين شخص لها. ويمكن بعد ذلك ان يبدأ الناس في الإتفاق على متطلبات العملية. وللقيام بذلك فمن الضروري تحديد مراحل في عملية تدفق الإتصالات المفرطة حيث يحدث، وتحديد الإختناقات والقضاء على العمليات التي لا تضيف قيمة. كما ينبغي ان يكون التركيز على المخرجات التي لم يتم الوفاء بها.

المرحلة الرابعة – تحديد برنامج تقديم إدارة الجودة الشاملة

هنا لا بد من تحديد محتويات برنامج تقديم إدارة الجودة الشاملة لوضع خطة التدريب والمتابعة، ووضع برنامج تطوير النظام وخطة التقديم لإدارة عملية التقاطع الوظيفي. والنشاط الإستشاري في هذه المجالات هو دعوة التدريب المهني ومهارات تخطيط المشاريع، وسيشمل العمل بشكل وثيق مع إدارة الموارد البشرية.

المرحلة الخامسة – تطوير وتقديم تدريب الجودة الشاملة

يجب أن يبدأ التدريب هنا مع كبار المديرين والتركيز على القيادة، ودعم وترجمة أهداف الجودة، وتحديد فرص التحسين المحتملة، وإدارة فرق المشروع، وإدارة الجودة الشاملة ومبادىء تحسين الجودة، وتطبيق النظرية، ونهج مشروع الفريق الى تحسين الجودة، ودور الميسرين وعملية ترشيحهم. وينبغي تدريب أعضاء الفريق وقادة الفرق، فضلا عن الميسرين في إدارة المشاريع، والإتصالات للأهداف والحصول على الإلتزام وعملية تقديم المشاريع الممكنة لتحسين الجودة.

المرحلة السادسة – العمل المكثف

ويعالج مشاكل الجودة في مستويات وظيفية ومستويات وظيفية متقاطعة ومنسقة من جانب الفريق التوجيهي أو مجلس الجودة بهدف الحصول على أكبر عدد من الناس المعنيين. وينبغي تطوير نظام دعم إدارة الجودة الشاملة، لدعم مشاريع تحسين الجودة، وتوفير المدخلات المهنية، ورصد تكاليف الجودة، وتطوير قاعدة بيانات المشروع، وكتابة القارير عن التكاليف والفوائد، وما الى ذلك. وينبغي وضع نظام لتتبع المشاريع. وينبغي على مجلس الجودة وضع أهداف الجودة للشركة، ومشروع بيان

الإلتزام والمقاييس، وتحديد نوعية وعملية تشغيل فرق الجودة، ومعايير تعيين أدوار الميسرين، وتحديد الحاجة الى تقييم رسمي لوظيفة عملية تحسين الجودة وترتيب الدعاية والإعتراف بها.

المرحلة السابعة – مرحلة المراجعة وإعادة البدء

خلال تحقيق المزيد من النجاح، و حل المشاكل، يكون الإعتراف بالإنجاز أمرا طبيعيا تظهر عند ذلك الحاجة إلى أهداف جديدة للتحسين للحد من زيادة التكاليف المرتبطة بالفشل. وهذا أيضا سيؤدي الى منع المشاكل التي ستصبح أكثر أهمية من حلها، إذا لم تصبح بالفعل هي القاعدة. ويجب على عملية تحسين الجودة ان تراجع وتقيم بشكل منتظم، واتخاذ القرارات بشأن ما يجب إعادة تشغيله، او توسيعها و الحفاظ على الجهود القائمة.

وتوفر عملية إدارة الجودة الشاملة الواردة اعلاه مبادىء توجيهية عامة جدا ويجب على المستشارين ان لا يعتبرونها عملية تدفق جامدة لإدارة الجودة الشاملة. كما أنها توفر هيكلا لعدد من المشاريع الصغيرة وتحسين الجودة، والتي تشكل في الواقع جوهر عملية إدارة الجودة الشاملة.

5.21 أساسيات إدارة الجودة الشا ملة

تصف المنشورات والتوصيات الأدوات اللازمة لتحسين الجودة وتوالد الإدارة ووضع عدد من هذه الأدوات قبل ظهور إدارة الجودة الشاملة.ونستعرض هنا أهم الأدوات دون الخوض في التفاصيل. ومن المفيد تجميع هذه الأدوات في بعدين رئيسيين: البعد الأول وفقا لخطوة عملية تحسين الجودة، والبعد الثاني يعكس مستوى التطور التقني للأداة. ويمكن أيضا تقسيم الأدوات الى أدوات تحليلية وإدارية (أنظر الإطار 4.21).

الإطار 4.21 أدوات للقيام بمهام بسيطة في تحسين الجودة

الأدوات التحليلية

- مخططات باريتو.
- مخطط السبب والأثر (هيكل السمكة او مخطط إيشيكاوا).
- توزيع الترددات (الرسم البياني المبعثر).
- الطبقات.
- مخطط الخط والمراقبة.
- تحليل الفشل والأثر.
- فقدان وظيفة تاجوشي.
- الرسم البياني.
- العصف الذهني.

الأدوات الإدارية

- تقارب الرسم التخطيطي.
- خطط – إعمل – دقق - حسن (PDCA).
- ترابط الرسم التخطيطي.
- شجرة الرسم.
- مصفوفة الرسم التخطيطي.
- مصفوفة تحليل البيانات.
- برنامج تخطيط عملية إتخاذ القرار.
- مخططات السهم.
- تحليل قوة الميدان.
- مؤشر عملية القدرات.
- تخطيط نظام ضمان الجودة.
- الأشكال البيانية.

الشكل 4.21 أدوات الجودة وفقاً لخطوات تحسين الجودة

الأدوات بالخطوة	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
خطوة 1 تحديد المشروع																			
أ . تسمية المشروع	—	—	—	●	—	—	—	●	●	●	—	—	—	—	—	—	—	—	—
ب . تقييم المشروع	—	—	—	×	×	—	—	●	●	○	○	—	●	—	—	—	—	—	—
جـ . إختيار المشروع	—	—	—	—	—	—	—	●	●	—	—	—	●	—	—	—	●	○	—
ء . إسأل : هل هو جودة	—	—	×	—	×	—	—	—	●	○	—	×	●	—	—	×	—	○	—
خطوة 2 إنشاء مشروع																			
أ . تحضير الرسالة	—	—	—	—	—	—	—	●	—	○	○	—	○	—	—	—	—	○	—
ب . إختيار الفريق	—	—	—	—	—	—	—	—	—	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—
جـ . تحقق من الرسالة	—	—	—	—	—	—	—	○	○	○	○	—	—	—	—	—	—	—	—
خطورة 3 تشخيص السبب																			
أ . حلل الرمز	—	—	○	×	×	—	—	●	●	●	○	○	●	—	—	—	—	●	—
ب . تأكد أو راجع الرسالة	—	—	—	×	×	—	—	—	●	●	●	—	●	—	—	—	—	○	—
جـ . شكل النظريات	—	—	—	●	●	—	—	—	—	○	—	—	—	—	—	—	—	○	—
ء . إختبر النظريات	—	—	●	×	×	—	—	○	●	●	●	●	●	○	○	●	—	●	○
هـ . حدد الأسباب الجذرية	—	—	●	×	×	—	—	○	●	●	●	●	●	○	○	●	—	●	○
خطورة 4 معالجة الأسباب																			
أ . تقييم البدائل	—	●	—	●	○	—	—	—	●	●	—	○	○	—	—	○	●	○	—
ب . تصميم الرقابة	—	—	○	×	×	—	—	—	○	●	●	○	○	●	●	○	○	○	●
جـ . صمم الرقابة	—	—	○	×	×	●	●	—	—	●	—	○	○	—	—	○	—	—	—
ء . صمم الثقافة	●	—	—	●	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
هـ . برهن الفعالية	—	—	—	—	—	●	●	—	●	●	—	○	○	—	●	○	—	—	—
و . تطبيق	—	—	—	—	—	—	—	—	—	●	—	—	—	●	●	—	—	—	●
الخطوة 5 تثبيت المكتساب																			
أ . تصميم رقابة الجودة الفعالة	—	—	○	×	×	●	●	—	—	●	—	○	○	—	—	○	—	—	—
ب . حتمية العلاج	—	—	—	—	—	●	—	—	—	●	—	—	—	—	—	—	—	●	—
جـ . تدقيق الرقابة	—	—	—	—	—	●	●	—	●	—	●	—	●	—	—	—	—	—	—
الخطوة 6 التكرار والأسماء																			
أ . نتائج المشروع	—	—	—	—	—	●	●	—	●	●	—	○	○	●	●	○	—	—	●
ب . تسمية مشاريع جديدة	—	—	—	—	—	—	—	—	—	●	—	—	●	—	—	—	—	—	—

المفتاح : الإستخدام المتكرر ● الإستخدام حسب المناسبة ○ الإستخدام النادر — لا تستخدم ×

Source: Juran Institute: Quality improvement guide(Wilton.CT.1993) المصدر : معهد جوران: دليل تحسين الجودة (ولتون 1993)

الإطار 5.21 الأدوات القوية للشركة الواسعة النطاق في إدارة الجودة الشاملة

- ستة سيغما.
- تصميم التجارب.
- اختبار البيئة المتعدد.
- تطوير وظيفة البيئة.
- الصيانة الإنتاجية الكلية.
- القياس المقارن.
- تدقيق الخطأ.
- العملية التالية مثل العميل.
- الفريق القائم على تنظيم الجودة.

واقترح تصنيف معهد جوران 3 (أنظر الشكل 4.21) الذي يوضح كيف يمكن لبعض أفضل أدوات تحسين الجودة ان تستخدم في خطوات مختلفة لجودة عملية التحسين، وتقديم بعض التلميحات المفيدة للمستشارين.

وقد أشارت عدة دراسات الى ان معظم شركات فورتشن ال 500، تطبق ادارة الجودة الشاملة، وتسجل اقل من 10% منها تحسين جودة سنويا 4، ومن بين الأسباب الرئيسية لهذا الأداء الضعيف هو الإختيار غير الفعال نسبيا للأدوات. وعلى سبيل المثال، استخدمت بعض الشركات أيزو 9000، كنظام جودة ذات المستوى العالمي (مثل إدارة الجودة الشاملة، وجائزة ديمنج، وجائزة مالكولم بالدريج، وجائزة الجودة الأوروبية). ومن الأسباب الأخرى هو إختيار مقاييس ذات مغزى، مثل تكلفة الجودة الرديئة و دورة الزمن، واستخدام التحكم في العمليات الإحصائية بدلا من عملية تحسين المنتج.

وثمة مشكلة أخرى شائعة وهي تجاهل أدوات قوية، مثل "العملية التالية كالعميل"، والذي يركز على العميل الداخلي لتسجيل المنجزات والتقييم، والمفيد خصوصا لتحسين جودة الياقات البيضاء والإنتاجية. باستخدام أدوات ضعيفة تنتج الإرتباك والإحباط وخيبة الأمل بين العمال. وهناك بعض القوة – ولكن ليس بالضرورة أنها الأدوات المذكورة الأخيرة في الإطار 5.21 [5].

ستة سيجما. ويستند هذا الأسلوب الى تحسين الجودة القائمة على فلسفة الجودة التي وضعتها شركة موتورولا، والتي اعتمدتها العديد من المنظمات الأخرى، بما في ذلك شركة جنرال الكتريك. وهي تقدم مجموعة من الأدوات التي تطبق الجودة على التصميم، والإنتاجية، والخدمات، وتقوم على أهداف يمكن تحقيقها في المدى القصير، في حين تسعى لتحقيق أهداف بعيدة المدى. وتستخدم الأهداف التي تركز على العملاء والمقاييس لدفع التحسين المستمر على جميع المستويات في المؤسسة. تم تصميم ستة سيجما لمساعدة المؤسسات على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية والأرباح من خلال الأدوات الإحصائية لحل المشكلات والتي تؤدي الى تحسينات وانفراج مع قياس أثر الربحية. ويعمل الهدف طويل الأجل

لتطوير وتنفيذ عمليات قوية بحيث يتم قياس العيوب في عدد قليل فقط لكل مليون فرصة. ستة سيجما يوفر الإجراء الذي ينطبق على كل من أنشطة المنتجات والخدمات: العيوب لكل مليون فرصة. إنه يركز على قياس رضا العميل واستخدام الفرق باستخدام فرق للحد باستمرار لكل مقياس الى 4.3. وهذا الرقم صغير بحيث ينظر له "كمال وهمي". والحقيقة انه ليس صفرا يسمح للناس الاقتناع بفكرة ستة سيجما فكريا [6].

تصميم التجارب. ويطبق للتصميم، عناصر عملية الإنتاج، ميزات عملية، وحل المشاكل المزمنة في التصنيع ومع الموردين والعملاء. وأهداف تصميم التجارب هي:

- فصل المتغيرات المهمة عن تلك غير المهمة وتوسيع الهامش من اجل تخفيض للتكاليف تحسين العوامل الهامة لوضع مواصفات واقعية وذات هامش.
- تجميد وحدات القياس لمنع الفنيين والصيانة من تغييرها، عن قصد او عن غير قصد.
- مراقبة الحدود المعيارية ثل دقة القياس، والعوامل البيئية والعيوب مع عملية الشهادة.

وتشمل الفوائد: تحسين الجودة من 1: 10 أو 1: 100، مع واحدة او اثنان أ و ثلاثة تجارب، وفعالية من حيث التكلفة، والحد من دورة الزمن، وارتفاع الروح المعنوية للموظف، والنجاح في حل المشاكل المزمنة، وزيادة ولاء العملاء، وتعزيز فعالية المصنع الكلية، بما في ذلك الأرباح والعائد على الإستثمارات.

إختبار التوتر المفرط ضمن تعدد البيئات. منذ أصبحت الضمانات على المنتجات تتصاعد باستمرار – من سنة الى ثلاث او خمس سنوات أو حتى مدى الحياة – يجب الحفاظ على موثوقية التصميم. وأهداف الإختبار المفرط في التعدد البيئي هو للجمع بين الضغوط البيئية في مرحلة تصميم المنتج والمحاكاة للإستخدام الفعلي للعملاء، وعلى تجاوز الظروف العادية الى الإفراط في تجاوز الحد الأقصى. فقط عن طريق الذهاب الى ما بعد "افق توتر التصميم"، ويمكن الكشف عن الحلقات الضعيفة في التصميم. إن الإختبار المفرط في التعدد البيئي يعمل للإعتمادية وتصميم التجارب للجودة: حيث يمكن ان يلغى فشل الميدان. وبذلك فإنه يزيل واحدة من الأسباب الرئيسية لشكاوي العملاء وارتدادهم وتقليل استرجاع المنتج الى حد كبير ودعاوى المسؤولية. وأيضا يمكن ان يقلل الحاجة الى الخدمة الميدانية، والتي تشتهر بعدم الكفاءة وعدم الفعالية، وتقليل الحاجة الى المخزونات الكبيرة من قطع الغيار.

إن منهجية اختبار التوتر المفرط ضمن تعدد البيئات على النحو التالي:

1. إستخراج ملف عن مستويات الحد الأقصى للإجهاد البيئي المحتمل في هذا المجال والإطلاع عليه في الميدان (الدرجات الحرارية والرطوبة والإهتزاز والجهد، وما الى ذلك)، واختبار تصميم الدوائر التي تحاكي هذه المجموعات من الضغوط في المختبر.
2. إختبار المنتج للحصول على جزء صغير من ضمان ديمومته في الميدان، ويزداد تدريجيا كل من الوقت والتأكيد على الجمع بين ما يصل الى تصميم الإجهاد. ويجب ان لا يكون هناك فشل. وإذا وجد هناك، حلل الفشل فورا قم بإتخاذ الإجراءات التصحيحية.
3. الإستمرار الى ما بعد مستوى توتر التصميم لتصل الى الحد الأقصى (ويكون عادة 10-20% ما بعد التصميم). ويتم تجاهل الفشل المعزول. ومع ذلك، إذا كان هناك أربعة او أكثر من حالات

الفشل من نفس النوعية ونفس الآلية، فيجب تحليل الفشل فورا ويضع الإجراءات التصحيحية.

4. كرر الخطوات 2 و 3، ولكن بضعف الوقت. فإذا كان الإختبار ناجحا، فإن المنتج يكون مؤهلا للإنتاج والشحن في نهاية المطاف الى العميل.
5. بعد ستة أشهر، يتم استرجاع وحدات قليلة وتكرار الخطوات 2 و 3. ويمكن لقطعة ان يكون بها نسبة من الفشل مقابل الوقت، ويمكن الإستقراء لتحديد ما إذا تحقق ضمان عمر القطعة.

تطبيق وظيفة الجودة. وتستخدم لإلتقاط صوت العميل في مواجهة تسويق و تصميم منتج او خدمة جديدة للعميل، وأهداف تطبيق وظيفة الجودة هي:

- تحديد توقعات و متطلبات العميل قبل عمل التصميم الذي يترجم الى تصميم أولي.
- جعل نسبة متطلبات العميل حسب أهميتها وأداء المنظمة مقابل منافسها الأفضل.
- تحديد أهمية وصعوبة العناصر الجديدة للتصميم القائم على مصفوفة "بيت الجودة".
- تطبيق مواصفات المنتج الى مواصفات جزئية، مواصفات عملية ومواصفات إنتاجية، وذلك باستخدام مشابه لمصفوفة "بيت الجودة".

إن تطبيق وظيفة الجودة قد مكن المنظمات لتصمم في نصف الوقت، مع نصف العيوب، ونصف التكاليف، ونصف موظفي التصاميم السابقة المماثلة. ويمكن ان تقيم بدقة شكاوي العملاء، والإرتباط الفعال للعملاء، والمصممين والمصنعين والموردين، ونقل المعرفة بسرعة الى المهندسين. ونتيجة لذلك، فإن تطبيق وظيفة الجودة ييسر كثيرا لحصول على إعجاب ا العملاء وولائهم.

الصيانة الإنتاجية الكلية. إنه نظام الصيانة الذي يغطي حياة المعدات كاملة في كل قسم، وبمشاركة الجميع من كبار المسؤولين التنفيذيين عن ورش العمال. انها تنطوي على تعزيز الصيانة الإنتاجية من خلال بناء الروح المعنوية، والإدارة وأنشطة المجموعات الصغيرة في محاولة لتعظيم كفاءة المعدات. وبعبارات بسيطة، فإن الصيانة الإنتاجية الكلية تستخدم قدرة المصنع الى أقصى حد ممكن عن طريق الحد من توقفات المعدات، وتعزيز قدرتها، وتحسين السلامة والصحة والعوامل البيئية، على امل ان مثل هذه التحسينات سوف تسهم في تحسين نوعية وارتفاع الأرباح.

إن الصيانة الإنتاجية الكلية أداة لتغيير الثقافة المؤسسية التي تسمح لتكاليف الصيانة أن تكون بين 9 و 15% من المبيعات، والتي تعتمد على عقلية "إذا لم يتم كسره، فلا تصلحه". إن صيانة الأفراد ل 50% من المصانع في الولايات المتحدة لا تزال تنفق أكثر من نصف وقتهم في إصلاح المشكلات بدلا من منعها. وتهدف الصيانة الإنتاجية الكلية الى تحسين عملية جذرية وجودة المعدات والإنتاجية، وزيادة انتاجية المصنع وتخفيض الوقت والمخزون، وإنشاء فرق الصيانة كعامل وقاية وتحسين الإنتاجية.

القياس المقارن. في القياس المقارن تتعلم المنظمات وتتكيف مع أفضل الشركات لتحسين الصناعات التحويلية والخدمات. وتضع إدارة الجودة الشاملة المعايير المماثلة والواردة في الفصل 20 من بين منهجيات تحسين الإنتاجية.

إزالة الأخطاء. وهذه الأداة تقلل أخطاء المشغل المراقبة، وبالتالي تحسين أداء مشغلي خط التصنيع، وأهداف هذه الأداة (Poka-Yoke) توفير أجهزة الإستشعار - الكهربائية والميكانيكية والبصرية - والتي تحذر المشغل الذي يقوم بالخطأ، أو يفضل الذي على وشك أن يتم، ويمكن تجنبه. وتشمل الفوائد ردود فعل مباشرة وسريعة وغير مهددة للمشغل، والقضاء الفعلي هو في ضرورة مراقبة العملية الإحصائية، وارتفاع الإنتاج، ورضا الزبائن، وبشكل غير مباشر، تحسين تصميم المنتجات التي يسهل صنعها.

العملية التالية كالعميل. ويساعد ذلك في تحسين الجودة. والتكلفة ودورة الزمن لوظائف ذوي الياقات البيضاء، وبالتالي يمكن تطبيقها على جميع منظمات الخدمة، وكذلك لدعم الخدمات في شركات التصنيع. إنه يحول الإدارة الرأسية الى الإدارة الأفقية، وتحطيم جدران الإدارات عبر وظائف الفرق المتقاطعة، وثورة في عمليات الأعمال، وهي تحل محل التقييم من قبل المشرفين مع تقييم العملاء الداخليين. والعملية هي كما يلي:

1. إنشاء لجنة توجيهية وفرق التحسين، وتحديد مالك العملية.
2. التعرف على المشاكل العملية، وقياس أثرها على الجودة والتكلفة، ودورة الزمن والروح المعنوية.
3. تحديد العملاء الداخليين والإحتياجات ذات الأولوية الخاصة بهم، والحصول على إتفاق بشأن قدرة الموردين الداخليين لتلبيتها.
4. تحديد وتيرة ردود الفعل من العملاء الداخليين و حفظة الأداء، والنتائج المترتبة التي تلبي او لا تلبي متطلبات العملاء.
5. عمل المسار التدفقي للعملية الداخلية.
6. تحديد معدل دورة الوقت لكل خطوة عملية ودورة الزمن الكلي.
7. فصل الخطوات التي لا يوجد بها قيمة مضافة، عن التي بها قيمة مضافة وتقدير الخطوات التي يمكن الغاؤها و تخفيض دورة الزمن.
8. الغاء او تخفيض الخطوات التي ليس لها قيمة مضافة باستخدام أدوات مثل التحليل الميداني، هندسة القيمة، تصميم التجارب، وعملية التصميم، واعادة تصميم الوظيفة.
9. دراسة جدوى اتباع المنهجيات المختلفة في عمليات الأعمال، بما في ذلك القضاء على العمليات باستخام هندسة القيمة وغيرها من أدوات الإبداع.
10. إجراء مراجعة الإدارة لأداء العملاء الداخليين وتتبع التقدم المحرز مقابل مقاييس الأعمال الراسخة.

6.21 الأيزو 9000 كمحرك لإدارة الجودة الشاملة

الأيزو 9000 هو عبارة عن سلسلة من المعايير الدولية لأنظمة الجودة المعترف بها، والمعتمدة في جميع أنحاء العالم 7. وقد تم تحديث المعايير في شهر كانون اول / ديسمبر من عام 2000 واستبدلت بالأيزو 9000: 2000، والتي تمكن أي مستشار يقدم المشورة في إدارة الجودة الشاملة من العلم بها. وقد طبقت حوالي 100 دولة معايير الأيزو9000 أو ما يعادلها من المعايير الوطنية. ويكون الإنضمام الى الأيزو 9000 في بعض الحالات الزاميا للشركات الراغبة في التقدم بطلب للحصول على عقود من القطاع العام، وبيع المعدات الطبية أو الإتصالات السلكية واللآسلكية، وما شابه ذلك.

ويمكن استخدام الأيزو 9000 لضمان أهداف الجودة الخارجية، ويمكن إعتبارها أساسا أو "حقيبة للمبتدىء" لتنظيم وضع عملية التحسين المستمر. وهي توفر الإرشادات لإنشاء النظام لإدارة جودة المنتجات والخدمات. ويتطلب الأيزو من المنظمات توثيق إجراءاتها التي تؤثر على جودة منتجاتها وخدماتها. ومن المتوقع حينئذ ان تقوم المنظمات باجراءات الحصول على شهادة والحفاظ عليها. وتركز معايير الأيزو 9000 على توليد الثقة في المنتج ومطابقته للمواصفات، وإدارة العملية مع العملاء كقوة دافعة. وإصدار كانون أول / ديسمبر 2000 يؤكد على ثمانية مبادىء إدارة الجودة والتي تقوم على: التركيز على العملاء، والقيادة، واشراك الناس، ومنهج العمليات، ومنهج نظام الإدارة، والتحسين المستمر، والمنهج الواقعي لعملية صنع القرار، وعلاقات المنفعة المتبادلة مع الموردين.

ومن بين المتغيرات التي أدخلت على أحدث إصدار، هو عدد أقل من المعايير والمتطلبات الواضحة لتحقيق رضا العملاء والتحسين المستمر، ووجود هيكل أكثر منطقية، ومنهج يقوم على إدارة العمليات التنظيمية، والمعايير التي يسهل استخدامها من قبل قطاع الخدمات والشركات الصغيرة. وامكانية تجاوز شهادة تحقيق رضا الزبائن وليس فقط العملاء ولكن مع جميع الأطراف المعنية، مثل الموظفين والمساهمين والمجتمع ككل. ومع ذلك، ومنذ صدور الإصدار الجديد لمعايير الأيزو الجديدة والتي أدخلت، وسنشير الى خبرة سابقة في مجال دمج الأيزو مع إدارة الجودة الشاملة، والتي لا تزال ذات صلة أيضا في إطار نظام الأيزو الجديد.

عملية الحصول على الشهادة

إذا أرادت أي منظمة ان تحصل على شهادة الأيزو 9000، فلا بد من تقييمها من قبل مدقق معتمد، والذي يقيم ما إذا كانت "آمنة لدفع" بضائعها وخدماتها الى منظمات أخرى. فإذا وجد نظام إدارة جودة يمكن الإعتماد عليه، فإنه سيتم تسجيل المنظمة وتمنح الشهادة. وهناك المتطلبات الخاصة بالمنظمة المسجلة ليكون معظم الأشخاص فيها ينظرون ببداهة الى الممارسات العملية.

وهناك على الأقل أربع طرق للتوثيق الخاص بالأيزو 9000:

- الإستعانة بالمستشار الذي سيوثق إجراءات العمليات.
- تعيين شخص داخل المنظمة (ربما مستشار داخلي) لإتمام هذه المهمة.
- شراء وثائق الأيزو الكاملة بالفعل (التوصيل والمضي قدما في التطبيق). وتبيع بعض المنظمات إجراءات نظام الجودة التي تتطلبها المعايير، ويجوز للشركات التي ترغب في بدء إعتماد هذا النهج، ان تغير كل إجراء أو تعليمه عمل موثقة لتناسب بيئتها.
- أن تملك الشركة صاحبة الوثائق كافة عملياتها (وهذه هي أفضل وسيلة).

المسار النموذجي للحصول على الشهادة او التسجيل على النحو التالي:

1. البدء بتأمين التزام الإدارة العليا والمشاركة، وتطوير فرق العمل وروح الفريق.
2. إجراء تقييم لنظام الأيزو 9000. واجراء عملية التحضير، والذي ينطوي على فهم الإحتياجات، وتقييم الوضع الحالي (تحليل الفجوة)، وانشاء نظام المراجعة الداخلية وتوثيق العمليات.
3. وضع او تطوير دليل لضمان الجودة. وهي الوسيلة الجيدة للحصول على كل الوثائق اللازمة لذلك.

4. إجراء التعليم والتدريب، كل شخص، من أعلى الى أسفل يحتاج التدريب لفهم مفردات الأيزو 9000، والمتطلبات ودور دليل الجودة، والفوائد المستمدة من النظام. ويجب ان يكونوا على بينة من العملية الفعلية يوما بعد يوم من رفع مستوى وتحسين إجراءات.
5. إعداد وثائق تعليمات العمل، وتحتاج العمليات التي تحسنت الى وثائق جديدة، وبمجرد الإنتهاء، يجب ان تحدد كل العمليات المؤثرة على جودة المنتج النهائي.
6. والخطوة الأخيرة في برنامج الأيزو هي التدقيق من قبل الشركة التي يتم اختيارها للتسجيل، للتحقق من ان النظام يعمل كما هو موضح في دليل الجودة وانها تفي بمتطلبات الأيزو 9000. ويشمل نظام التدقيق ' تدقيق الطرف الأول وتدقيق الطرف الثالث. ويتم تدقيق الطرف الأول من الداخل من قبل شخص مدرب وفقا لمعايير ثابتة. وينطوي التدقيق من الطرف الثالث على المراجعة المستقلة ويتم التسجيل من قبل الهيئة الخارجية. اما الطرف الثاني في عمليات التدقيق فهي التي تنفذ من قبل العميل في موقع المورد، وليست ضرورية إذا كان المورد مسجل وحاصل على شهادة الأيزو 9000.

بعض القيود على شهادة الأيزو 9000

لا تضمن شهادة الأيزو 9000 النجاح في الأعمال. ويتم التركيز في الغالب على الأوراق، والتي قد لا تعود بالفائدة المباشرة على الشركات. ويمكن ان يكون التسجيل مكلفا، وقد أصبح للأسف وسيلة لزيادة إيرادات الإستشارات. وتأتي غالبية التسجيلات نتيجة لمتطلبات العملاء، بدلا من الإحتياجات الداخلية لتحسين الجودة. كما ان القيمة الحقيقية للتسجيل في الأيزو 9000 يكمن في استخدام الهيكل القياسي لتحسين أو إعادة هندسة العمليات. وان الفقرة الخاصة بالتوثيق هي المكان المثالي لبدء التشاور في عملية التحسين، نظرا لأنه يحتوي على متطلبات البنية اللازمة للشروع في التحسن. ونرى الى ما يصل الى 80% من الشركات التي تفشل في تحقيق المواصفة من المحاولة الأولى تعثر بسبب بعض فقرات التوثيق.

ويجب على المستشارين ان يكونوا على بينة لأكثر المشاكل شيوعا، والحدود والشكاوي المقدمة من المنظمات حول الأيزو 9000، مثل:

- لا يركز الأيزو على نتائج الشركة وأدائها، أو مدى شكاوي السوق، أو معدل العيوب، أو كمية المبيعات في أعقاب تطبيق نظام الجودة. بل يقيم ما هي الأنشطة التي تدار وبأي طريقة.
- لا يقيم الأيزو مضمون التكنولوجيا ومستوى السلع المنتجة، ولكن يوضع نظام الجودة لإنتاجها. وعلاوة على ذلك، فإنه لا يشير الى ما إذا كان المنتج يتوافق مع المعايير التقنية، ولكنه يدرس طبيعة أنظمة الجودة.
- إن عملية التسجيل مكلفة (للشركات الصغيرة والتي تكلف حوالي 25000 دولار أمريكي وللشركات الكبيرة حوالي مليون دولار امريكي)، ويتطلب الكثير من العمل الورقي.
- يعتقد بعض الخبراء أن السعي قد اصبح للحصول على شهادة الأيزو 9000 وليس السعي لتحقيق الجودة. إنه يركز كثيرا على الشركة، وليس بطريقة كافية على العملاء.
- يعتقد بعض الناس ان الأيزو يثبط التفكير الحر، وتمكين الموظفين والإبداع. وتركز المعايير أكثر على عملية الإدارة، وتولي إهتماما قليلا جدا على الجانب الإنساني للجودة.

وكانت هناك إقتراحات من مختلف الجهات التي ينبغي أن يكون هناك صناعة ذات معايير محددة أكثر، والشركة التي تسجل يجب أن تخضع لمزيد من اللوائح، والتي من شأنها تبسيط العملية وزيادة فعالية التسجيل لضمان جودة المنتجات والخدمات. و أيضا، هناك إتجاه نحو التركيز بصورة أقل على تسجيل الأيزو 9000. والتحديث الجديد لمعايير الأيزو9000 قد أخذ بالإعتبار التحفظات أعلاه. ومع ذلك فإنه ليس من هدفنا تحليل معايير الأيزو 9000 بالتفصيل، لغرض هذا الفصل، بل نعتبرها وسيلة للتحرك نحو إدارة الجودة الشاملة.

من الأيزو 9000 الى إدارة الجودة الشاملة

لا تعني المشاكل المذكورة أعلاه على شهادة الأيزو 9000 أن نتجاهله كأداة للإستشارات في مجال تحسين الجودة. ويمكن إعتبار الأيزو 9000 كشرط مسبق لإدارة الجودة الشاملة بنجاح. والوجود المسبق لنظام تشغيل ضمان الجودة بنجاح يمكن ان يساعد على الحفاظ على التحسينات التي تحققت من قبل إدارة الجودة الشاملة. ويمكن لنظام الأيزو 9000 أن يدمج بسهولة ضمن إدارة الجودة الشاملة. ومن خلال رفع مستوى توكيد الجودة ودمج عناصر الأيزو في إدارة الجودة الشاملة بطريقة ودية [8].

وهكذا بعد تحقيق تسجيل الأيزو 9000، يتعين على المديرين والمستشارين التحرك نحو إدارة الجودة الشاملة. حيث بعد التسجيل سيكون تعزيز أهمية الجودة في إدارة الأعمال اسهل بكثير، ووضع سياسة جودة على المدى الطويل، وتطوير الأهداف من خلال إدارة الجودة الشاملة، وتركيز الإهتمام على النتائج الايجابية، وتطوير ثقافة وآليات التحسين المستمر. والإضافات المفيدة لعمليات الأيزو يجب ان تمكن الموظفين في صنع القرار والإدارة الذاتية، والتحرك الأسرع في مجالات إدارة الجودة الشاملة مثل تطوير منتجات جديدة، وبناء الجودة في تصميم العمليات، وتحسين التعاون عبر الوظيفة، وتطوير الموارد البشرية ضمن مفهوم ومنهجيات الجودة الشاملة.

7.21 فجوات ومشكلات إدارة الجودة الشاملة

مثل أي نهج إداري، فإن إدارة الجودة الشاملة لا تحمي من الإخفاقات ومشاكل التنفيذ. ووفقا للبيانات التي قدمها معهد جوران 9، 80% من الشركات التي عولجت بإدارة الجودة الشاملة قد فشلت خلال الثمانينات من القرن الماضي. وأحد الأسباب هو أن أنماط المنشأ وطرق نشر إدارة الجودة الشاملة مختلفة تماما عن كل ابتكار إداري آخر تقريبا في الثلاثين سنة الأخيرة. ونتيجة لذلك، فإن العديد من الشركات أساءت الفهم والتطبيق. ولم تتلق فحصا دقيقا اكاديميا لإعطاء مصداقية وسلطة الإبتكارات الأخرى في التنظيم والإدارة.

وقد تسير الإدارة على ما يرام في إدارة الجودة الشاملة من دون الفهم الصحيح للظروف التنظيمية اللازمة لتنفيذه بنجاح، او من الحواجز الواقعة في الشركة. وبعض هذه الحواجز هي:

- قلة الوعي بين كبار المديرين حول إدارة الجودة الشاملة وامكاناتها، عند استخدامها، ودورهم في إدارة الجودة.
- ثقافة الشركة التي لا تساعد، ومن الصعب تغيير الثقافة.
- تردد مديرو المستوى المتوسط في تغيير المواقف والسلوك.

- ضيق الوقت والتمويل للتدريب وتطوير الفرق.
- صعوبة في قياس فوائد ملموسة، مما أدى الى شعور بأنه لا يستحق الجهد.

ومع ذلك، وفي معظم الحالات، فإن النتائج السيئة لإدارة الجودة الشاملة هي بسبب كبار المديرين. وغالبا ما يكون لهم رؤية غير صحيحة وغير متصلة مع القيم والسلوك التنظيمي، وأهدافهم غامضة وقصيرة الأجل. إنهم لا يفهمون إدارة الجودة الشاملة ويفشلون ليكونوا قدوة، معتقدين ان على الآخرين ان يقوموا بالتغيير والأداء الأفضل، ولكن ليس هم. والقليل جدا من كبار المديرين يفهمون الإحصاء، ولا ينظرون الى العالم من حيث البيانات والوقائع، وانما من خلال الشعور الغريزي. وأيضا غالبا ما يكون الموظفين غير مدربين تدريبا جيدا في المهارات الجديدة المطلوبة لإدارة الجودة الشاملة، بل قد يشعرون أنهم مهددون ولا دافعية لديهم لرؤية الفوائد المحتملة لإدارة الجودة الشاملة. والتركيز كثيرا على فعل الأشياء الصحيحة من أول مرة يقتل الإبداع والمبادرة في كثير من الأحيان، ويحرم الموظفين من التعلم من التجربة.

وفي العديد من المنظمات يكون المديرون التنفيذيون وكبار المديرين متأخرين في مواجهة القضايا ذات جودة البرمجيات. ونتيجة لذلك، تراكمت لدى العديد من الشركات عدم التوافق مع نظم البرامج المصممة خصيصا للتعامل مع التطبيقات نفسها. كما ان شركات تكنولوجيا المعلومات غالبا ما تواجه مشاكل مماثلة، خاصة إذا كانت قد نمت بسرعة من خلال سلسلة من عمليات الإستحواذ [10].

إن تجاهل الزبون هو خطأ شائع آخر في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. وبالتأكيد فإن واحدة من أخطاء الإدارة الرئيسية هي إختيار إدارة الجودة الشاملة للقيام بالمهمة الخطأ. ولا يمكن ان تستخدم إدارة الجودة الشاملة، على سبيل المثال، لإدخال تغيير جذري وسريع جدا. كما أنها ليست العلاج للجميع، إنها لا تتناول مباشرة عناصر النجاح مثل الوضع التنافسي والتسويق، والهيكل المالي والتنويع، والهيكل التنظيمي واستراتيجية الشركات، كما أنها لا تقدم الدعم الكافي من حيث لتكاليف الإدارة. إن نهج إدارة الجودة الشاملة غير فعال لإعادة الهيكلة التنظيمية في غالب الأحيان، لا سيما المنظمات التي تحتاج الى تحسين سريع وكبير.

8.21 الأثر على الإدارة

إن الطريق الطويل نحو الجودة الشاملة تأخذ الشركات في المشهد الجديد حيث السلطة والقرارات والإبتكار وهي كثيرة وتشاركية على نطاق واسع. وسبب الأولوية الأولى في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة هو الإعتراف بالطابع الثوري والسماح له في قيادة التغييرعلى نطاق المنظومة. ومطالب إدارة الجودة الشاملة ان تصبح الإدارة وكيل التغيير، وتعيد تعريف ادوار الإدارة وهيكلها، وقبول فقدان قوتهم الخاصة في العملية. محاولة لتعزيز تحسين الجودة في عمليات الإنتاج في المستويات الأدنى للمنظمة مع الحفاظ على الإدارة التقليدية من أعلى الى أسفل والذي يخلق الصراع. وهكذا، فإن ما يزعج إدارة الجودة الشاملة هياكل السلطة التقليدية وطرق ممارسة الأعمال. فانه يغير طريقة عمل الناس والعمليات المستخدمة –من التصميم الى التسليم. إن حمل هذا التغيير من قبل إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة أمر لا مفر منه.

الآثار المترتبة على أسلوب الإدارة والممارسات

على المستشارين التأكد من أن تأخذ الإدارة ملكية إدارة الجودة الشاملة وتسمح لها بالدخول الى المنظمة بأكملها. وتأتي ملكية إدارة الجودة الشاملة في شكل الإلتزام الكامل بالتميز، وأنه لا يمكن تفويض الملكية عندما تقع على عاتق الإدارة العليا. إنه قرار استراتيجي مما يشير الى الإلتزام الكامل للمنظمة بالتميز، ليتم احتضانها من قبل الجميع. وينبغي للمنظمة التي تبدأ في رحلة ادارة الجودة الشاملة أن تمتلك نظاما مناسبا لتحقيق التفوق الإداري.

وقد تم وضع ملخصا جيدا من قبل كانو 11 Kano، لعناصر أسلوب إدارة الجودة الشاملة وتشمل:

- الإدارة بالحقائق: إدارة او اتباع أسلوب دائرة ديمنج (خطط، نفد، تفقد، حسن PDCA) على أساس الحقائق بدلا من الإعتماد فقط على الخبرة والحدس (على الرغم من أنها مهمة).
- عملية الإدارة: الإلتفات الى خطوات عملية مهمة، بحيث تتحقق دائما نتائج الأداء المخطط والمستهدف.
- ثلاثة أنواع من إدارة – الصيانة والتحسين والتطوير: هناك حاجة لإجراء الصيانة على المستوى الحالي للأداء ليبقى الأداء ثابتا عند المستوى المرغوب فيه، كما ان التحسين هو النشاط اللازم لرفع المستوى الحالي ليصل الى اكثر من المستوى المرغوب فيه، وينبغي تطوير نوع الإدارة لتعزيز الإبتكارات والإبداع.
- المقاييس مقابل الإبداع والمرونة: إن إيجاد منتجات وخدمات جديدة لا يعني بالضرورة خلق أنشطة أصلية تماما من نقطة الصفر. وتشمل المنتجات والخدمات الجديدة دائما على بعض الأنشطة والمكونات التي كانت في السابق منتجات وخدمات. وهناك حاجة الى ان تكون اصلية في تلك المجالات التي لا توجد فيها خبرة سابقة.

التأثير على المنظمات

منذ تطلبت إدارة الجودة الشاملة تغييرات جذرية في العمليات والممارسات الإدارية، فإنها تتطلب نوعا مختلفا من التنظيم كذلك. حيث تصبح الوظائف أقل تخصصا، وليس فقط أفقيا، ولكن عموديا أيضا، وتزداد مشاركة الموظف رفيعة المستوى في قرارات الإدارة، وتصبح تدفق المعلومات والإتصالات ليست رأسية او أفقية، بل مفتوحة، بسبب نشرها لعملية التنسيق ومشاركة فرق التقاطع الوظيفية في الإتصال الأفقي مع الفرق الأخرى والوحدات، وتتم إزالة تمدد المديرين من السيطرة، وبعض طبقات من الإدارة الوسطى وموظفي الشركات. وتكون نتائج هذه التغييرات اكثر تحديدا، وتتمحور الهياكل التنظيمية القائمة على الفريق حول العمليات، وليس السلطة، وتصبح التجمعات والشبكات جزء من بنية الشركات. ومن الصعب تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في منظمة بيروقراطية جامدة.

وتخلق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة بيئة تنتج التميز والتغيرات الكاملة للثقافة المؤسسية. وعند التعامل مع الثقافة فقد يستغرق ذلك سنوات، ويجب على ادارة الجودة الشاملة عادة اعتبار الأجل الطويل كنهج بحد ذاته يسهل تنمية الثقافة الثابتة، والملتزمة والممنهجة والمتجهة نحو العملية. والعبارات التالية تعبر باختصار عما يجب أخذه بالاعتبار:

- التمكين.
- الإعتماد على الفريق.

- الادارة التعاونية.
- المشاركة بنسبة 100% في الجودة.
- التعلم المستمر.
- تدرب الجميع على أدوات الجودة.
- سياسات موارد بشرية قوية.
- إحترام الفرد.

إذا لم تكن الثقافة المؤسسية اللازمة قد تم تحديدها بشكل واضح ونشرت في جميع أنحاء المنظمة، فينبغي ان تكون هذه هي الخطوة الأولى قبل تطبيق نهج إدارة الجودة الشاملة. إن أبسط طريقة هو تحديد ما هو موجود في الثقافة، ومن ثم تقرير كيف يتم ملائمة إدارة الجودة الشاملة معها. او تحديد الفجوة بين ما هو قائم وما هو مرغوب فيه من منظور إدارة الجودة الشاملة. ان ممارسة توضيح القيمة تبدأ مع مراجعة العناصر الإستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة، ومن ثم التقدم لتحليل ما يجب ان يحدث داخل المنظمة لهذه الإستراتيجية حتى تكون ناجحة. ويجب ان تكون القيم والمبادىء التوجيهية في البؤرة المركزية.

9.21 القدرات الإستشارية لإدارة الجودة الشاملة

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة مشابهة جدا الى فلسفة التحسين المستمر او نظام كايزن (أنظر الفصل 20) وقد تم بناء المنهجية على مجموعة مماثلة من الإفتراضات التي تتطلب عملية التشاور بدلا من التوجه نحو الخبير الواحد. (أنظر الفصل 3)، وهذه العملية هي تحويل المنظمة من الداخل مقابل التغيير الهيكلي من أعلى الى أسفل.

وتعطى أهمية خاصة بالنسبة لمستشار إدارة الجودة الشاملة، فبالإضافة الى المعرفة الوافية في مفاهيم الجودة والعمليات والأدوات والتقنيات فإن المهارات في مجال التيسير، الإستجواب، الملاحظة وتحليل السلوك التفاعلي، كذلك الصبر، مهارات الإتصال، والقدرة على المساهمة في الأفكار والأراء، كلها مهارات مطلوبة لمواصلة عملية إدارة الجودة الشاملة.

S.Krishnan, A. Agus and N. Husain: "Cost of quality: The hidden costs", in Total Quality Management (Abingdon), July 2000.

1.كريشنان وهوسين: "تكلفة الجودة، التكاليف الخفية" في إدارة الجودة الشاملة، تموز 2000.

R. Yogendram: " Cost of quality. Why is it critical?", in Productivity Digest,Feb. 1999.pp.37 – 40.

2.يوجندرام: " تكلفة الجودة، لماذا هي الحاسمة؟" في خلاصة الإنتاجية، شباط 1999 ص 37- 40

Juran Institute: Quality improvement guide (Wilton,CT, 1993).

3.معهد جوران: دليل تحسين الجودة (ولتون، 1993)

K.Bhote: "Apowerful new tool kit for 21st century", in National Productivity Review, Autumn 1997,pp. 29 – 38.

4.بهوت: "قوة الأدوات الجديدة في القرن الحادي والعشرين" مراجعة الإنتاجية الوطنية، خريف 1997 ص 29 – 38.

Ibid

5.مرجع سابق

A. Gabor: "He made America think about quality ". In Fortune, 30 Oct. 2000, pp. 119 – 120.

6.جابور: "جعل أمريكا تفكر بالجودة" في مجلة فورتشن30 تشرين أول2000، ص 119 - 120

See www.iso.org., visited on 2 Apr. 2002.

7.انظر الموقع الإلكتروني لمنظمة الأيزو، 2 نيسان2002

Y. Iizuka: Integrating ISO9000 with Japan's TQM", in APO Productivity Journal. Winter 1996, pp. 3 – 21.

8.ليزيوكا: "دمج إدارة الجودة الشاملة اليابانية مع الأيزو 9000" في مجلة الإنتاجية، شتاء 1996 ص 3 – 21.

H. Blackiston: "A barometer of trends in quality management", in National Productivity Review, Winter 1996, p. 17.

9.بلاكستون: "مقياس للإتجاهات في مجال إدارة الجودة" في مراجعة الإنتاجية الوطنية، شتاء 1996، ص 17.

C. Prahalad and Krishnan: " The new meaning of quality in the information age". In Harvard Business Review, Sep. – Oct. 1999, pp.109 – 117.

10.براهلاد و كريشنان: "معنى جديد للجودة في عصر المعلومات" مراجعة الأعمال في هارفرد، أيلول – تشرين أول، 1999، ص 109 – 117.

.(N. Kano (ed): Guide to TQM in service industries (Tokyo. APO, 1996

11.كانو: "دليل إدارة الجودة الشاملة في صناعة الخدمات" طوكيو 1996.

22 الفصل الثاني والعشرون الإستشارات في مجال تحول الشركة

إن المنافسة المتزايدة والمرتبطة بالعولمة، وادخال التكنولوجيا الجديدة، والتحرر الإقتصادي

والتحرر من القيود، والتوقعات الإجتماعية المتغيرة والقيم، تخلق جوا من الإضطراب الدائم. وقد تمت مواجهة مثل هذه الإضطرابات بإدراك عدد قليل من الشركات لحاجتهم الى إعادة التنظيم والتقليص، والإستعانة بمصادر خارجية، او الاستحواذ أو الخروج من بعض الاستثمارات. وعلى مدى السنوات العشرين الماضية، حاولت آلاف الشركات إعادة تشكيل نفسها لتكون في وضع تنافسي أفضل، بما في ذلك المنظمات الكبيرة، مثل فورد وجنرال موتورز وبي إم دبليو وشركة الخطوط البريطانية وشركة سيسكو.

وسواء كان العمل لمرة واحدة لزيادة قيمة حقوق المساهمين، أو عملية مستمرة تهدف الى تحسين القدرة التنافسية العامة، فإن إعادة الهيكلة من أجل البقاء هي في صدارة جدول الأعمال من كبار المسؤولين التنفيذيين، والمنظمات الإجتماعية، والحكومات، وبالتأكيد المستشارين الإداريين. ونتيجة للضغوط البيئية والتغيرات، فإن نموذج جديد للشركة قد تم إنشاؤه. ويجب على الشركة الحديثة ان تكون مرنة، وموجهة لصالح العملاء بدرجة عالية، مع هياكل مؤقتة ومستويات أقل من الإدارة. ويتعين على المديرين نطاق واسع من السيطرة مع قوة أكبر وأدوار أكبر للمستويات المنخفضة. وتصبح فرق المشروع وفرق الإدارة الذاتية ذات ميزات متكررة للمنظمة المرنة والناجحة. وتمتلك الشركة ضوابطها الأساسية والكفاءات الأساسية – في حين تم كسر الحدود القائمة عن طريق الإستعانة بمصادر خارجية لأداء المهام غير الأساسية والسعي للوصول لأفضل مستوى في الفئة وكذلك بناء شراكات طويلة المدى.

ويتطلب نموذج الأعمال هذا العقلية التنفيذية الملائمة، والإستراتيجية التنظيمية، وثقافة المنظمة، وعمليات تحقيق التحولات الإستراتيجية التالية:

- من التكامل الرأسي الى إكتساب القيمة.
- من رؤية حجم المنظمة باعتبارها ميزة الى رؤية المرونة كميزة.
- من التركيز على مراقبة التكاليف الى التركيز على توليد القيمة للمساهمين.

- من التركيز على السيطرة على الموارد، الى التركيز على الكفاءات الأساسية.
- من إدارة كيف؟ الى إدارة ماذا؟.

وهكذا تعتبر الشركة بوصفها ديناميكية، أي تقوم بإعادة تشكيل هياكلها، ومواردها وقدراتها بشكل مستمر من خلال الإبتكار، والتعلم والخبرة العملية. ونتيجة لذلك، هناك حركة قوية من الإدارة الوظيفية الى الإدارة العملياتية، من التركيز في القوة الى تحقيق اللامركزية في توزيعها، ومن إدارة الأصول المادية الى إدارة المعرفة. كل هذه وغيرها من التحولات الجوهرية تتطلب إطار تنظيمي مناسب لتسهيل وتقديم الدعم لهم.

1.22 ما هو التحول المؤسسي؟

يأخذ تحول الشركة أشكالا كثيرة، والعديد من لافتات التحول، والتنشيط وعمليات الدمج والتملك، والإستعانة بمصادر خارجية، وما الى ذلك. وتغطي مجموعة واسعة من التغييرات. ويمكن ان يكون التعديل المتعمد للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية، أو إعادة تصميم إجراءات العمل، أو التأجيل والقضاء على العناصر الهيكلية من خلال الإستعانة بمصادر خارجية، فصل الشركات، لبيع بعضها، والخروج من الاستثمارات. ويمكن أن يشمل التحويل أيضا تقليص أو إعادة الهندسة. لكنه في حد ذاته مفهوم شامل وأوسع بكثير وأكثر من ذلك. ويمكن أن تشمل تعديل الهياكل المالية (عمليات إعادة شراء الأسهم، وخفض نسب الديون، وإصدار أسهم جديدة)، وهياكل السوق (تغيير المنتج / محفظة الخدمة)، والهيكل التكنولوجي (الأتمتة)، هياكل الإنتاج والهيكل التنظيمي، وكذلك عدم التمركز (نقل وحدات الإنتاج الى مواقع أقل تكلفة). ويمكن ان تشمل تغيير مجموعة من الشركات القائمة (بيع أنشطة منتجة او انشطة غير منتجة او دخول شركات جديدة من خلال الإستحواذ أو النمو الداخلي، او الترشيد أو فصل انشطة او ادارات او شركات). وتذهب إعادة الهيكلة الى ما هو أبعد من حدود المنظمة نفسها لإحتضان عناصر أخرى من سلسلة القيمة، بل يمكن أن تؤثر بشكل كبير على المنظمات من الموردين والعملاء والشركاء التجاريين وأصحاب المصلحة الآخرين وكافة المتعاملين مع الشركة. ولكن في كل حالة تقريبا لا يزال الهدف الأساسي هو نفسه: ان الأساس لتحويل الطرق في ممارسة الأعمال والتأقلم مع البيئة الجديدة يواجه تحديا أكثر صعوبة وأكثر تعقيدا.

ربما ينظر الى التحول بوصفه عملية من ثلاث مراحل تلي سلسلة من عمليات إعادة الهيكلة، والتنشيط والتجديد [1]. إعادة الهيكلة، وتسمى أيضا مرحلة الصحوة، وذات العلاقة بالشركات التي تعمل على التطوير على وجه الخصوص. إن عملية التحول في هذه الشركات غالبا ما تبدأ مع التقليص الكبير، وتشذيب محفظة المنتج او الخدمة، وإصلاح الهياكل والعمليات الإدارية، مما يساعد على إعادة تحديد رؤية الشركة وإعادة تصميم الإستراتيجية والكفاءات الأساسية. وفي نهاية هذه المرحلة، فإن الشركة ستصل الى الحد الأدنى من الربحية التي تتيح لها البقاء على قيد الحياة، ولكن هذا لا يكفي لإستعادة القدرة التنافسية. والتركيز في المرحلة الثانية هو تنشيط تحسين نمو الشركة وربحيتها. ويشمل الجهد تحديد فرص الأعمال الجديدة والكفاءات، وكذلك التحالفات الإستراتيجية للوصول الى هذه الفرص والكفاءات مع المساعدة من الآخرين. والمرحلة الثالثة والأخيرة هو التجديد، عندما تكون الشركة تسعى لتشارك باستمرار في تحديد والقضاء على النفايات، وبناء ومشاركة قدرات جديدة، وتجديد إستراتيجيتها – والتي تجسد بالتالي كل جوانب إعادة الهيكلة وتنشيطها في نفس الوقت.

وقد علمتنا التجربة مع التحول التنظيمي خلال السنوات الخمس عشرة الماضية بعض الدروس المهمة. أولا، إن التحول ليس فقط خفض التكاليف وتحسين الربحية، أو إعادة الهندسة. بل هو أيضا هموم الناس، واعادة إختراع استراتيجيات وعمليات الإدارة، ويجب أن يشمل المنظمة بأكملها بوصفها الكائن الإجتماعي، مدفوعا من قبل أفكار جديدة ومفاهيم جديدة وتصور مشترك للفرص.

2.22 التحضير للتحول

من مهام المستشار الأولى في المساعدة للتحول التنظيمي هوفقط تحديد عدد قليل من الأسباب الهامة التي تؤكد لماذا تحتاج الشركة لإعادة الهيكلة وما هو مبرر هذا الجهد الذي لن يكون قليلا، ومن هم المديرون والموظفون الذين سيواجهون القرارات الصعبة. إن المبادىء العامة وأساليب إدارة التغيير كما نوقشت في الفصل الرابع، وتطبيق ما هو خاص لتحويل الشركة هو الأثر المشترك والمتطلبات التي تعكس أهمية وسرعة وعمق وتعقيد والمخاطر والنتائج المستقبلية لعملية التغيير.

وفي هذه الحالات، فإن المستشارين الإداريين عادة يساعدون العملاء في وقت واحد للتعامل مع قضيتين رئيسيتين: الأولى: إعداد المنظمة للتحول، والثاني: تحديد والتغلب على مقاومة التغيير.

الخطوات التحضيرية

ينبغي على المستشار أن يبدأ في تقييم المنظمة فيما إذا كانت مقاومة عموما أو حساسة للتغيير. والمنظمات المقاومة للتغيير تنكر باستمرار الحاجة الى التغيير، على الرغم من تأثير العوامل الخارجية التي تتحرك بسرعة. في حين يأخذ الجمود الشركة في الإتجاه الذي خدمها بشكل جيد في الماضي، وتتحرك بيئتها في إتجاه مختلف (الشكل 1.22). وان الفجوة مع مرور الوقت تتسع ما بين الواقع والموقف خارج الشركة. وتزداد الطاقة لمقاومة التغيير. وفي مرحلة ما، يصبح الضغط من اجل التغيير كبيرا جدا ويمكن حدوث كارثة وربما تتراجع المبيعات بشدة او فجأة تجف الأسواق. وأيا كان الحدث، هناك نوعان من النتائج المحتملة: إما ان تموت المنظمة او أن تحصل اضطرابات جذرية تحدث باسم المنظمة وتتخذ خطوات جذرية لإعادة تنظيم نفسها مع الواقع. والشركات الحساسة للتغيير تراعي إجراء تغييرات مستمرة وتدريجية في الإستجابة للبيئة المتغيرة، وهم يعون ويدركون إحتياجات العملاء وقوة المنافسين وتقبل الأفكار الجديدة للغاية. كما ان المنظمات الحساسة للتغيير هي ايضا قادرة على التأثير ورصد البيئة بدلا من ان تسيطر هي عليه. ونتيجة لذلك، فإنها تستعد لإتخاذ فرص جديدة.

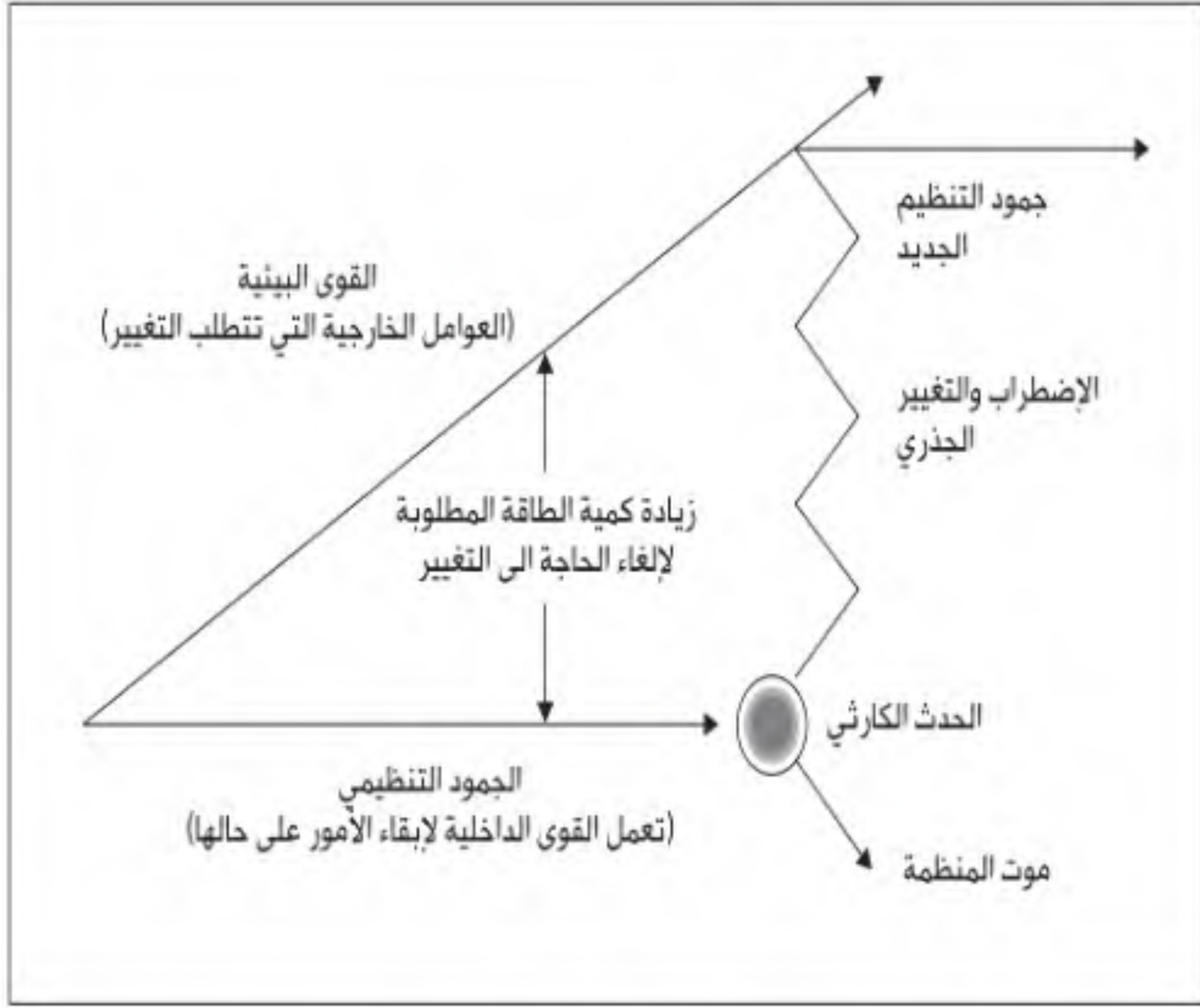
وللتعامل مع هذا التحول، فقد يكون من الضروري إنشاء قدرات معينة. وعلى سبيل المثال، يمكن ان تنصح الإدارة:[2]

- لإنشاء هياكل تنظيمية جديدة للعمليات الجديدة التي يمكن تطويرها.
- لإنشاء منظمة مستقلة لتطوير عمليات جديدة ومتطلبات قيمية لحل مشكلة جديدة.
- للحصول على تنظيم مختلف وتكون عملياته وقيمه متصلة مع متطلبات المهام الجديدة.

وفي تقييم استعداد المنظمة للتحول ينبغي الإجابة على بعض الأسئلة الرئيسية، هل هذا التغيير عبء ام تحدي؟ هل هو تغيير واضح، حقيقي وذو قيمة؟ وهل ستظهر فائدة التغيير بسرعة؟ وهل

يقتصر التغيير على وظيفة واحدة ام عدد قليل من الوظائف التي ترتبط ارتباطا وثيقا؟ وما هو الأثر على علاقات القوة والسلطة؟ وهل سيناسب التغيير الثقافة التنظيمية القائمة؟ وهل مؤكد ان التغيير قد حصل؟

الشكل 1.22 المنظمة المقاومة للتغيير



المصدر: م. هينكه: "نحو المنظمة الحساسة للتغيير "في التدريب، أيار 1991 ص 54 – 59

Source: M. Hennecke: "Toward the change –sensitive organization", in training , May1991,pp 54 – 59

وللإجابة على هذه الأسئلة وتحديد احتياجات التحول، فمن الضروري القيام بتحليل الصناعة (الخصائص والإتجاهات والعوامل الرئيسية لفرص النجاح والتهديدات)، والتحليل المنافس (المنافسون الحقيقيون والمحتملون، ونقاط قوتهم وضعفهم، والقدرات والمحددات، والإستراتيجيات والخطوات المستقبلية)، والتحليل المجتمعي (تغييرات مهمة في سياسة الحكومة والمواقف الإستهلاكية وتوقعات الموظفين)، وتحليل الشركة (مواطن القوة والضعف، حصة الأداء، التكلفة والجودة، والتسليم على الوقت، والموثوقية والخدمات في الأسواق الحالية والمحتملة، والإتجاهات في الحصة السوقية والربحية حسب المنتج، وحسب البلد، وحسب قنوات التوزيع وحسب فئات العملاء).

التغلب على المقاومة

وللتعامل مع مقاومة التغيير، فإنه يجب على المستشار والإدارة ان تبدأ من خلال خلق الإزعاج وعدم الرضا عن الوضع القائم. ويتطلب تغيير عقلية اللاعبين الرئيسيين في المنظمة عموما بهزة قوية من نوع ما. ويمكن للضغوط من داخل المنظمة وخارجها أن تؤثر على نحو فعال لتعزيز الوعي بالحاجة الى التغيير. وانشاء العقلية المشتركة التي تتميز بالطموح الجماعي، والإلتزام، والدافعية، والشعور بأن هناك حاجة ملحة لشكل من أشكال العمل، والتركيز الخارجي أمر حاسم لبدء التحول.

والخطوة التالية هي خلق الأمل في تحقيق شيء أفضل في شكل رؤية جديدة ومهمة، من أجل كسر

الحلقة المفرغة لليأس، وذلك من القادة وبمساعدة المستشارين إذا لزم الأمر. وينبغي ان تتحدد التحديات التي تواجهها المنظمة، مشيرين الى مصدر الإستغاثة، وتوضيح العواقب السلبية في حال عدم القدرة على الفعل. وإن المقارنة مع المنظمات الأخرى هو وسيلة جيدة لتوضيح الثغرات في الأداء والنتائج المترتبة عليها. كمنطقة عازلة ضد الإجهاد المفرط، ويتعين على الزعماء تقديم بديل قابل للتطبيق على الوضع القائم. وفي هذه المرحلة لا بد من وضع خطة عمل تمكن الموظفين من تصور برنامج تغيير كشيء واقعي.

ولخلق الوعي والدعم للجهود الرامية الى التحول وزرع رسالة قوية بأن "هناك خطأ ما قاتل في الشركة"، يقترح جاري هامل Gari Hamel أنه ينبغي أن يبدأ "التمرد" على النحو التالي [3].

1. إنشاء وجهة نظر. وينبغي أن تكون قوية وذات مصداقية ومتماسكة ومقنعة، مستندة الى البيانات، تخاطب مع مشاعر الناس، ويكون لها صلة واضحة الى الحد الأدنى.
2. كتابة البيان. وتحتاج اليه لنقل أفكارك للآخرين. ويجب القبض على خيال الناس، وتوفير الرؤية والأمل.
3. إنشاء ائتلاف. بناء مجموعة من الزملاء الذين يشاركونك الرؤية والولاء، ومن السهل طرد متمردي الشركة عندما يتم تجزئتهم وعزلهم.
4. إختيار هدفك. تحديد واستهداف البطل المحتمل – الشخص الذي يستطيع ان يرفع مستويات القوة، ويحصل على دعم من الإدارة العليا.
5. الضم والتحييد. أنت بحاجة الى ان تحييد المعارضين ونزع أسلحتهم، مع ضرورة تجنب الحط من قدرهم وإذلالهم.
6. البحث عن مترجم، انت بحاجة الى شخص يمكنه بناء جسر بينك وبين الناس أصحاب السلطة.
7. الفوز الصغير، الفوز المبكر، والفوز غالبا. إن أي من جهودكم التحويلية لا تساوي شيئا، إذا لم تتمكن من إثبات أن أفكارك تعمل على أرض الواقع.

3.22 إستراتيجيات وعمليات التحول

يمكن ان يكون التحول المؤسسي بطيئا وتدريجيا، ومتطورا ومتجها نحو الناس، او سريعا وثوريا، لشركة كبيرة واسعة مع الأداء الإقتصادي كأولوية أولى. والمنهجيات المختلفة تتطلب استراتيجيات تحول ومنهجيات إستشارية مختلفة. حيث أن دور المستشار هو تسهيل العملية وأن يكون مصدرا.

وعلى الرغم من أن المستشارين يأتون مع بعض القيم والأفكار حول ما الذي يجعل المنظمة البشرية فعالة، لا يجب ان يوصوا ببرنامج واسع على مستوى المنظمة إلا من خلال الإدارة العليا التي يجب أن تنفذ أفكارهم. وبدلا من ذلك يجب ان يعتمدوا على حفز ودعم عملية الإكتشاف والتعلم. فإذا كانت المعتقدات والقيم بحاجة الى تغيير، وإذا كان التغيير يخرج من مشاركة الموظف في حل المشاكل، واذا كان الهدف من التغيير هو إنشاء منظمة التعلم، واذا كانت الشركات الإستشارية الكبرى تقدم الحلول المعلبة والأنيقة، فهي لن تنجح ابدا. ان عملية المستشارين الذين لا يأتون بحلول جاهزة، يستطيعون ان يقودوا المديرين وغيرهم من الموظفين من خلال عملية تحليل تدريجية واعادة التصميم والتغيير.

بعض المبادىء المفيدة

يوجد اليوم إهتمام متجدد من المنظمات التي بها العضوية مرنة ورشيقة، أو يمكن إعادة تشكيلها. ويتكون هيكلها من جزء ثابت وجزء متغير. ويتكون الجزء المستقر من "منازل" للمتخصصين في الوظائف، والتي أيضا تستضيف العموم الذين يمارسون مهام دورية. ويتكون الجزء المتغير من الهيكل من آليات وشبكات متكاملة عبر الوظائف، وعلى سبيل المثال، فإن فرق الوظائف المتقاطعة تستخدم في معظم الشركات اليوم. وتعدل هذه المنظمات بسهولة لتغييرات تدريجية.

وكلما كانت مشاريع التحول كبيرة وأكثر جذرية، كلما زاد إحتمال أن منظمة العميل تفتقر لمهارات التنفيذ المطلوب، كالإجماع الإداري والدافعية للتغيير. والبديل الأفضل لهذه التعهدات هو الإستشارات العملاقة ذات المخاطر العالية كنموذج يقوم على سلسلة من الدورة السريعة والتركيز الحاد للمشاريع. وسيكسب كل واحد بعض العائد المقاس، في حين تتوسع قدرة منظمة العميل على التعلم والإستمرار في التغيير اللاحق.

ولتنفيذ مثل هذه المشاريع المركزة والمتواضعة، فإن عشرات من التغييرات المترابطة بحاجة الى ان تتحقق بطريقة متكاملة ومنسقة. في حين أن الفريق الإستشاري قد يساعد في عمل التغييرات التقنية، وأنها ستكون قادرة لمساعدة عدد قليل فقط. وسيحدد الباقي وتقوم به المنظمة نفسها. وبهذه الطريقة، فإن الشركة تبدأ بالتعلم. والطريقة الأولى والأكثر شيوعا هو ان تبدأ عملية التغيير مع الترشيد، وغرس مزيد من الإنضباط والدعم، والإنتقال بعد ذلك الى التنشيط عن طريق نشر العمل وبناء الثقة، والنقل أخيرا الى التجديد. والطريقة الثانية هي ان تبدأ الشركة مع مزيد من التكامل ومن ثم الإنتقال الى التجديد. والطريقة الثالثة - وهي الأكثر صعوبة - هي ان تبدأ الشركة بالذهاب مباشرة الى التجديد (كما فعلت جنرال موتورز) في محاولة لتحقيق التوازن بين الإنضباط والدعم والتمدد والثقة.

وعند التعامل مع المتغيرات الجذرية والواسعة النطاق في البيئة المضطربة، فإنه يجوز للمستشار أن يضع العناصر التالية في مكانها:

- خطة النقض او كسر النمطية، وذلك لتحرير النظام من الهياكل والعمليات، او الوظائف التي لم تعد فعالة او مفيدة، والقضاء على أنماط من خلل السلوك الوظيفي ليسمح بالتعلم الجديد والخيارات الجديدة.
- التجربة، لتوليد أنماط جديدة أكثر ملاءمة للبيئة الحالية، من خلال توفير التوجيه، وتوليد الإلتزام، وتعزيز الإرتباط، وتثبيت الدعم.
- "الرؤية"، لإختيار منظور جديد حول النظام الذي يمكن إعادة تنظيمه، وانشاء التحالفات وتثبيت الثقة المتبادلة، وتشجيع الإلتزام.
- الترابط والتناغم، وذلك للمواءمة بين الأعضاء على التحرك نحو نظام طرق جديدة للعمل والتفكير والتعلم. ويمكن ان يسفر ذلك عن المزيد من الخيارات والإختيارات، وتوفير المرونة وتشجيع الإنفتاح.

والشروط التالية هي الأكثر أهمية للتحول ؛ وإذا لم تكن موجودة بالفعل، فيجب إنشاؤها:

- رؤية واستراتيجية مشتركة للتحول: وينبغي لهذه تحديد إحتياجات الأعمال، الخطوط العريضة للنتائج المتوقعة، ربط التكنولوجيا الواضح لتحقيق أهداف الأعمال، وتقديم خطة لتحقيق النتائج.
- فريق لإدارة عملية التحول، وتعيين مجموعة من الناس التي لديها تفويض، ومهارات ورؤية لإدارة التغييرات، فضلا عن الموارد اللازمة لقيادة عملية إعادة الهيكلة.
- تمكين المديرين التنفيذيين والموظفين، لعمل التغيير من أسفل الى أعلى والتي تحرك صنع القرار وصولا الى أدنى مستوى إداري.
- الشراكات بين المتخصصين التقنيين ورجال الأعمال. يجب ان تكون الآليات لتحسين النتائج الإجمالية بدلا من تلك الإجراءات الفردية او الدوائر.
- اجراءات مبتكرة، إضفاء الطابع المؤسسي وتعزيز النتائج. يجب على الموظفين إكتساب مهارات جديدة، ومعرفة الإجراءات الوظيفية، وكذلك وضع النماذج الذهنية الجديدة.

الشكل 2.22 الربط بين أنواع التحول والشروط التنظيمية

	النظام	المكون
الجذري	مفهوم ابتكار الأعمال	الإبتكار غير الخطي
الإضافية	تحسين العمليات	التحسين المستمر

Source: J.G. Hamel: Leading the revolution (Boston. MA , HBS Press, 2000)p.18.

المصدر: جاري هامل: قيادة الثورة (بوسطن، ماساتشوستس 2000 ص. 18

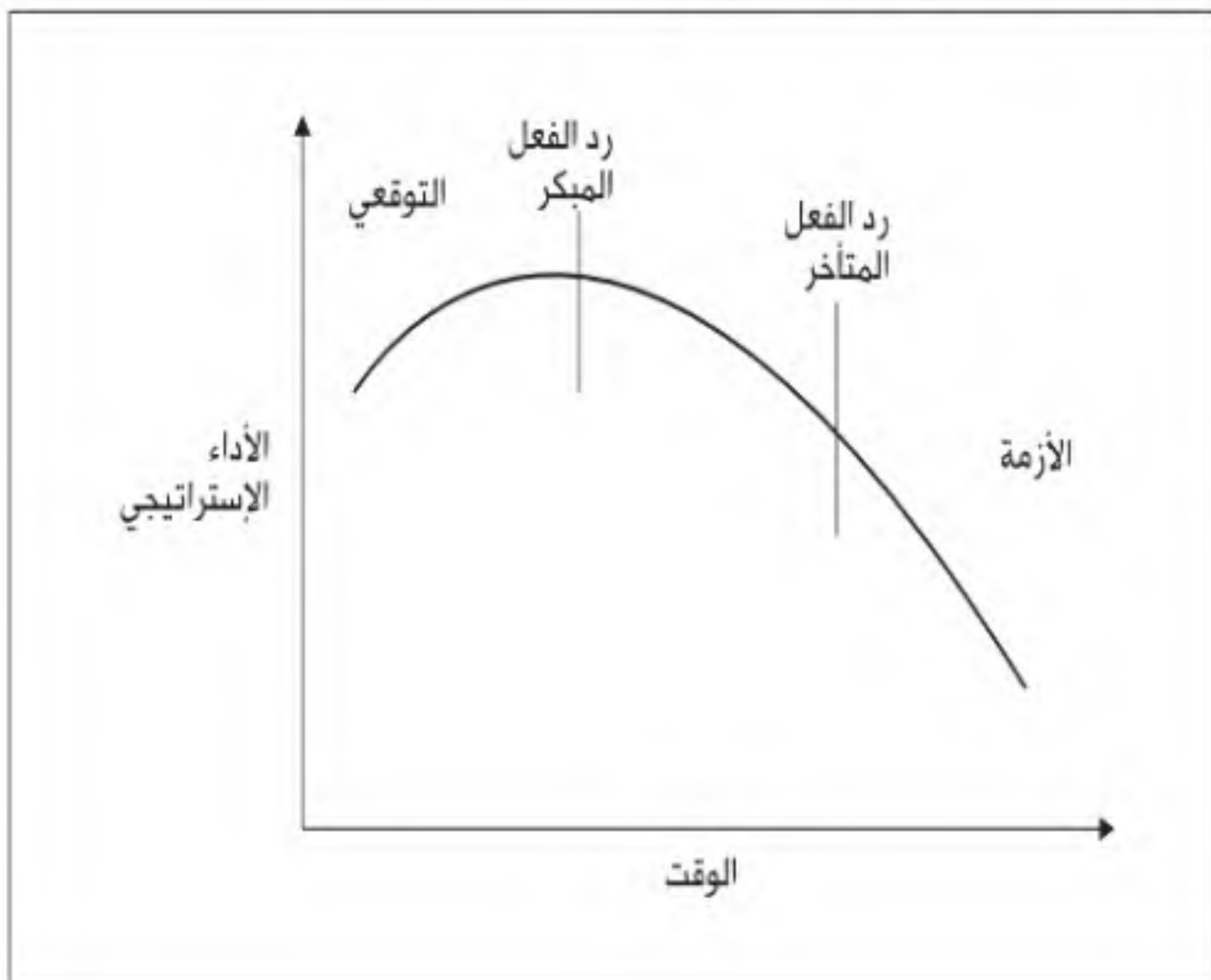
وكثيرا ما توجد أكبر فرص التحسين في "المساحات البيضاء" بين الفعاليات او الوظائف. ومن المهم تحديد والتركيز على العمليات الحرجة، والتي لها تأثير قوي على أداء المنظمة الإجمالي. ويجب أن تبقى جميع الأنشطة التي ليس لها أي قيمة مضافة، مثل حركة المواد والأصول المادية الأخرى الى الحد الأدنى او التخلص منها، لأنها تضيف تكلفة ولا تضيف قيمة. وادارة العمليات، كمصدر قلق كبير لتحسين عمليات الشركة، يتجاهل قوة الوظائف، والتسلسل الهرمي والبيروقراطية، فإنها تركز على التكامل الأفقي لخفض التكلفة، وتحسين الجودة والخدمة والسرعة. وتركز على العملية برمتها، والعمل الى الوراء من المخرجات او المبيعات لإتخاذ قرار واجراءات ومهام مطلوبة. والهدف الأساسي لإدارة العمليات هو القاء نظرة شاملة للعملية على سلسلة القيمة بأكملها لتوفير مستوى عال من رضا العملاء، وتحقيق أفضل أداء ممكن وزيادة القدرة التنافسية.

وقبل إصدار الأحكام حول استراتيجية التحول، فإن كل من المستشارين والمديرين بحاجة لفهم واضح حيث تقوم الشركة في دورة حياة العمل وتسلسل عملية التطوير - في التطوير اوالثورة. وفي قيادة الثورة، يوضح جاري هامل Gary Hamel 4 العلاقات بين الأنواع المختلفة من التغييرات بدءا من التحسين المستمر (المنهج التطوري) والذهاب الى ابتكار مفهوم الأعمال (الأكثر راديكالية، والمنهج الثوري) عندما يؤول النظام كله الى تغيير جوهري (الشكل 2.22).

وتنشأ أصعب المشاكل عندما تحتاج المنظمات الناضجة الكبيرة للتحول. على الرغم من حقيقة فشل العديد من هذه المحاولات، فإن هناك شركات تقدم نماذج جيدة لجهود التحول. وخبرة هذه الشركات في أنها تقدم بعض الدروس التي تهم المستشارين للتدخل في المنظمات المشابهة. وهنا بعض الملاحظات حول كيفية نهج المنظمات الناضجة للتحول الناجح:

- التجديد من خلال غرس منظور العملاء، والتركيز على متطلبات العملاء. إن الميزة التنافسية تأتي من فهم وتلبية إحتياجات العملاء بطرق فريدة من نوعها. وقد عملت هيولت باكارد Hewlett Packard على دمج رضا العملاء الداخليين والخارجيين في نظام تقييم الأداء.
- التجديد عن طريق زيادة القدرة على التغيير. لتحقيق التجديد، لا بد من خفض طول دورات الأعمال وزيادة القدرة على التغيير.
- التجديد عن طريق تغيير كل من الأجهزة (الإستراتيجيات والهياكل والنظم) وتغيير البرمجيات (سلوك الموظف وعقلية المجموعة). ويأتي التحول فقط عندما يتم دعم الأجهزة الجديدة من قبل البرامج المناسبة.
- التجديد من خلال تمكين الموظفين الذين يقومون بدور القادة على جميع المستويات في المنظمة. ويصبحون قادة من خلال النفوذ والسيطرة على العوامل التي تؤثر على أداء عملهم، وحيازة الكفاءات اللازمة.

الشكل 3. 22 العلاقة بين أداء الأعمال وأنواع التحول



الإستراتيجيات

هناك العديد من الإستراتيجيات المختلفة لتخطيط وتنفيذ الجهود التحويلية، وانه من المستحيل أن يوصى بنهج واحد مفرد. ونناقش هنا عددا من المنهجيات الإستراتيجية، والناجحة في الغالب، لتغطية معظم الحالات النموذجية والشروط التحويلية.

واحد من مكونات الإستراتيجية الأولى لأي تحول هو خلق شعور بالإلحاح. في الوضع الخاص بك، كيف تتم إعادة الهيكلة المطلوبة على وجه السرعة؟ هل أنت على حافة الأزمة؟ بالفعل في الأزمة؟ حاول ان تحدد موقع الشركة الخاصة بك حيث تعتقد على "منحنى الأزمة" (الشكل 3.22). في البداية، على الجانب الأيسر من الرسم البياني الشكل 3.22، إن أداء الأعمال جيدا، ولكن مع مرور الوقت فإن الأداء تدريجيا يكون مسطحا ثم يبدأ في الإنخفاض بمعدل متزايد حتى ينتهي العمل في الأزمة.

ويمكننا النظر في مختلف إستراتيجيات التحول تبعا لموقع المؤسسة على منحنى الأزمة. حيث حالة التغيير الإستباقي الذي هو واحد في أداء الأعمال الحالية الجيدة، وهناك إعتقاد شائع بأنه من المرجح أن تبقى على هذا النحو لبعض الوقت. ومع ذلك، فإن المستشار قد يرى شيئا يشير الى أن الأداء قد ينخفض في المستقبل إذا لم تتخذ إجراءات وقائية. إن وضع رد فعل التغيير يتحقق عندما لا يتم إتخاذ أي إجراء في حالة إستباقية. وفي هذه الحالة، قد تتقلص الهوامش تدريجيا وكذلك معدلات النمو أو إنخفاض حصة السوق، أو ربما قد يصبح أهم العملاء غير راضين. إنها ليست حالة الأزمة بعد. ويعتقد بعض المديرين أن هناك حاجة الى تغيير كبير، ولكن ليس كلهم. وتشير حالة أزمة التغيير ان المديرين قد فشلوا في بدء إدارة التغيير في الحالات الإستباقية والتفاعلية، وقد انزلقت الشركة في منحنى الأزمة. وعند هذه النقطة تكون الحاجة للتحول واضحة لكل من الإدارة والمستشارين، وخلق الحاجة الملحة لن يكون مشكلة.

يأتي التحدي الحقيقي في خلق الإستعجال عندما تكون الشركة في وضع رد الفعل، وهنا عليك أن تبدأ على جبهة واسعة، وليس لديك الكثير من الوقت لمواصلة النقاش. ويمكنك تعطيل الروتين، مشيرا الى ان واحدة جديدة يجب أن تبدأ. ويمكن فعل شيء غير اعتيادي مثل قطع الأموال المخصصة للبحث عن المشروع على الأمد الطويل ولا يتم تسليمه، او بيع الأعمال التي لا تتناسب مع الخطط المستقبلية، وقد تمهد الطريق لتغييرات أخرى أقل دراماتيكية. ويقترح بعض المتخصصين في التحول أيضا إطلاق المقاوم الرئيسي او نقله الى وظيفة أقل أهمية. وعليك ان تحدد الأشخاص الذين سوف يكون لهم الأثر الأكبر في نجاح عملية التحول.[5]

ويفضل بعض المستشارين وضع الشروط وحساسية التغيرات التنظيمية بدلا من التركيز على الإستراتيجيات. وقد أشار جاري هامل Gary Hamel الى استفزاز ظهور قواعد إدارة ثورية مماثلة لتلك التي ساعدت تشارز شواب Charles Schwab، وجنرال الكتريك كابيتال، وشركة شل الملكية الهولندية لتصبح قادرة على إعادة إختراع نفسها مرارا وتكرارا 6. ومبين أدناه بعض منها:

وضع توقعات غير معقولة. عندما تكون لديك أهداف غريبة، فإنه يفرض عليك أن تفكر بطريقة

مختلفة جدا عن فرصك. والشخص الذي يملك 20% مستهدفات سيفعل أشياء مختلفة عن شخص ما لديه 10% مستهدف. فقط الإبتكار غير الخطي سيقود إلى خلق الثورة طويلة الأجل.

تمديد تعريف أعمالك. الحصول على عدد قليل من الناس معا للبدء في إعادة تعريف شركتك، من حيث ماذا تعرف وماذا تملك أكثر مما تقوم به. وتمتد الصناعات المتنوعة مثل السفر الجوي، مجموعة العطلات وتجارة التجزئة للموسيقى والمصارف والبث الإذاعي. إنها ستدخل في عمل إذا كان يعتقد أنه يمكن (أ) تحدي القواعد الحالية، (ب) إعطاء الزبائن صفقات أفضل، (ج) أن تكون ممتعة وتنافسية أكثر.

خلق السبب، وليس العمل. هجر شواب Schwab أعماله الى الموقع الإلكتروني، مع العلم أن هذه الخطوة سوف تجبره على خفض الأسعار بنسبة 60%. وفي معظم الشركات سيكون هناك أشهر أو سنوات لمناقشة حامية قبل التغيير، كما حدث في ميريل لينش Merrill Lynch.

الإستماع الى أصوات جديدة. وليس في أكثر الأحيان، يعاد اختراع الشركات من قبل قدامى المحاربين في الخارج وبأحكام مسبقة. ومع ذلك، فإن معظم استراتيجية الشركات هو الحفاظ على الحرس القديم، ويتحدث الناس لأنفسهم عاما بعد عام. وقد وضعت شركة جنرال الكتريك كابيتال معا فريق شباب – وتحت الثلاثين عاما – وطلبت منهم البحث عن الفرص. حيث بدون أصوات جديدة، فإن الفرصة للثورة معدومة.

تصميم سوق مفتوحة لرأس المال والأفكار والمواهب. ما الذي يجعل وادي السليكون دفيئة من الإبتكار في مجال الأعمال، إنه وجود ثلاثة أسواق مترابطة ترابطا وثيقا: سوق للأفكار، وسوق لرأس المال، وسوق للمواهب. والأفكار المتطرفة هي السبيل الوحيد لخلق الثروة.

خفض مخاطر التجريب. يمكن توفير خطة للخروج من اي أعمال قد تدخل الأعمال الجديدة من أحل تقليل الأضرار المحتملة ومعظم الأعمال المبتدئة والمغامرة تفشل المشاريع الجديدة، وعلى الإدارة قبول ذلك. ويفضل المستثمر الحريص ان يستثمر في محفظة وليس في مشروع واحد.

تصرف مثل خلية – تنقسم وتنقسم. إن جوهر النمو هو الإنقسام والتمايز. وعندما تتوقف الشركات عن التقسيم والإبتكارات المختلفة تنمو ببطء وتموت. وعندما أظهرت السجلات الأولى أول إشارة للخمول، تولى كل من المالك ريتشارد برانسون Richard Branson، ونائب العضو المنتدب، ونائب مدير المبيعات والتسويق بأن جعلها نواة لشركة جديدة.

إهتم بمبدعيك جيدا. تتحدث الكثير من الشركات عن تنمية روح المبادرة الداخلية وتتطلب من الناس تحمل المخاطر، ولكن إذا كان هؤلاء الناس لا ينجحون في الحصول على شيء أكثر من مكافأة صغيرة، واذا فشلوا يطلق عليهم النار. ولا يمكنك مكافأة رجال الأعمال كما تكافىء الحكام. إنك تحتاج الى مكافآت مذهلة بالنسبة للأشخاص الذين يجرون التغييرات غير الخطية في الأعمال. لقد أنشأت شركة مايكروسوفت نظام التعويض الذي يعطي للفرق المبتدئة حصة ضخمة في نجاح المشروع الجديد.

وليس من غير المألوف لعضو فريق الشباب في ان ينتهي بأوراق مالية بقيمة مليون دولار امريكي لبناء مشروع تجاري جديد.

عرض مختصر لعملية التحول

ويمكن تنظيم عملية التحول الشامل في مراحل كما هو مبين في الإطار 1.22، استنادا الى الخبرة المكتسبة من مشاريع التحول العديدة. ويمكن استخدام الإطار بمثابة المرجعية في تصميم التحول ومصممة خصيصا لحالات محددة.

الإطار 1.22 ثماني مراحل لتحويل المنظمة

1. إنشاء الشعور بالإلحاح

- دراسة واقع أسواق تنافسية.
- الهوية ومناقشة الأزمات والأزمات المحتملة والفرص الرئيسية.
- تعبئة الإلتزام من خلال تشخيص مشترك من المشاكل والفرص.
- إجراء مسح على مستوى الشركة لتقييم الثقافة التنظيمية.
- خلق شعور بالإلحاح وتعزز الحاجة الى التغيير العميق.

2. تشكيل ائتلاف توجيهي قوي

- وضع مجموعة معا مع ما يكفي من القوة لقيادة التحول.
- إحصل على مجموعة للعمل معا كفريق.

3. وضع رؤية واستراتيجية

- تقييم الوضع الراهن والمستقبل المنشود.
- وضع رؤية مشتركة، وقيم وأهداف لتوجيه جهد التحول.
- وضع استراتيجيات لتحقيق تلك الرؤية.
- تحديد الكفاءات والقدرات الأساسية التي تميز الشركة عن منافسيها.
- تعزيز توافق الآراء لرؤية جديدة واختصاص لتنفيذه.

4. التواصل بالرؤية من أجل التحول

- إستخدام كل أداة ممكنة لإيصال رؤية واستراتيجيات جديدة.
- إبداء السلوك الفعال ودور النموذج الموجه لقوات التحالف نفسها.
- تبين بوضوح الأهداف وفوائدها، وكيف يمكن تحقيقها.

5. تمكين الإجراءات ذات القاعدة العريضة

- إزالة العقبات وغيرها من العوامل السلبية لعملية التحول.
- تغيير النظم والهياكل واجراءات العمل التي تقوض الرؤية.
- تشجيع المجازفة والأفكار التقليدية والأنشطة والأعمال.
- مواجهة الأساليب غير الفعالة، وتكريس الكثير من الإهتمام الى العمل الفعلي.
- إعطاء الناس الفرصة لإتخاذ قرار بشأن كيفية تغيير سلوكهم.
- تقديم المساعدة اللازمة، والتدريب والتغذية الراجعة.

6. توليد الفوز القصير الأجل

- كسر المفهوم الواسع في المشاريع الصغيرة التي توفر أساسا للتجربة والتعلم.
- محاربة الجمود التنظيمي، والشروع في الإجراءات التي هزت المنظمة بأسرها، وارسال إشارة الى أن "العمل كالمعتاد" قد انتهى.
- تخطيط وتنفيذ وتحسينات في الأداء او "الفوز".
- الإعتراف ومكافأة الناس الذين جعلوا الفوز ممكن.

7. مكاسب توحيد وإنتاج المزيد من التغيير

- زيادة استخدام المصداقية لتغيير النظم والهياكل والسياسات التي لا تتفق تماما مع رؤية التحول.
- إنتشار التنشيط على جميع الوحدات دون دفع ذلك كثيرا من أعلى.
- توظيف وترقية وتدريب الأشخاص الذين يمكنهم تنفيذ هذه الرؤية.
- تطوير مهارات جديدة لتنفيذ استراتيجية جديدة، واعادة إكساب الناس المهارات، وتوظيف المواهب من الخارج، عندما يكون ذلك ضروريا.
- عملية إعادة تنشيط مع المشاريع الجديدة، المواضيع ووكلاء التغيير.
- توفير أفضل أداء من خلال التوجه للعملاء والإنتاجية، والسلوك، وقيادة أكثر وأفضل، وإدارة أكثر فعالية.

8. مأسسة المنهجيات الجديدة والسلوك

- توضيح الروابط بين السلوك الجديد ونجاح الشركة.
- توفير وسائل لضمان تنمية المهارات القيادية ونظام الإحلال.
- الإنتقال الى بيئة من التحسين المستمر.
- مأسسة التنشيط من خلال النظم الرسمية والهياكل.
- رصد وضبط استراتيجيات الإستجابة للمشاكل والفرص الجديدة.

أساليب التحول

تستخدم العديد من الشركات والمستشارين أساليب مختلفة لوضع وتنفيذ أساليب التحول. وقد تمت مراجعة أكثر الأساليب المستخدمة وعلى نطاق واسع أدناه، وهذه الأساليب ليست "نقية" ويستبعد بعضها بعضا أنماط المديرين والمستشارين في كثير من الأحيان لجمع او تبديل او استخدام الأساليب الهجينة التي تعكس تجاربها الخاصة وأساليبها الخاصة الى التحول.

4.22 تحولات الشركة

يمكن أن يطلب من المستشار الإداري المساعدة في إدارة تحول الشركة التي هي في مأزق.وغالبا ما تنطوي استراتيجية التحول على إعادة الهيكلة واعادة التنظيم الكلي، أو يشكل تمهيدا لإعادة هيكلة رئيسية، ويصيب ذلك عادة جميع مهام وأنشطة الشركة. وهذه هي المهمة الإستراتيجية الصعبة. ومن المحتمل ان يكون المستشار قد جلب في مرحلة متأخرة جدا، وعندما يكون الإفلاس وشيكا. وينظر

للمستشار هنا بأنه المنقذ المحتمل أو الأمل الأخير. وتكون الإدارة في كثير من الأحيان مشلولة ومذعورة، وتحت ضغط من الدائنين والبنوك والنقابات العمالية وجباة الضرائب وغيرها.

وقبل قبول هذه المهمة، يجب عليك أن تنظر ما إذا كان لديك خبرة كافية للمهمة التي تحمل الكثير من المخاطر والمسؤولية، وماذا ستكون كلفة الفشل. واذا قبلت المهمة، عليك التأكد من ان دورك ودور الإدارة واضح ومفهوم، حيث لن يكون هناك وقت لإجراء المفاوضات والمناقشات المطولة، وسوف تحتاج الى الموافقة على بعض التدابير وتنفيذها على الفور. واذا كنت تشعر بأن الإدارة العليا هي سبب المتاعب، او احد الأسباب الرئيسية، يجب عليك ان توضح التغييرات الضرورية في الأفراد قبل إلزام نفسك بهذه المهمة.

إن عملية التشخيص الأولي و السريع سوف تساعدك على تقييم الوضع بشكل عام. وخصوصا، من الضروري تقييم ما إذا كان يمكن إنقاذ الشركة، واذا كان الأمر كذلك، كم ستكون تكلفته، وهل ان هذه المهمة خارج قدرات الإدارة. واذا تبين ان الأوان قد فات، او ان تكلفة التحول ستكون باهظة، فلا حل آخر سوى بيع او تصفية الشركة.

بعد التقييم الأولي، ليس من الصائب في كثير من الأحيان ومن غير الممكن تنفيذ دراسات تشخيصية مطولة ومعمقة. إنها حالة أزمة، ويجب ان تدفع بعض الديون اليوم، والبعض الآخر غدا، وقد يفكر أكفأ الموظفين في ترك السفينة الغارقة. فلا بد من اتخاذ تدابير طوارىء: حوار مع الدائنين امر ضروري، وايجاد الموارد لدفع المطلوبات التي لا يمكن تأجيلها.

وستشمل تدابير الطوارىء القرارات التي ستنتج وفورات فورية، ووقف مزيد من التدهور في حالة الشركة المالية (ومثال على ذلك زيادة القيود المفروضة على السفر الى الخارج، وإنهاء المساعدات المؤقتة، والتركيز على ضبط الوقت والإنضباط بالعمل، والتخفيضات في تكاليف الترفيه)، وقد لا تنتج بعض هذه التدابير وفورات كبيرة، ولكن سوف تساعد بدلا من ذلك في خلق جو جديد سيبدأ الناس فيه يدركون مدى خطورة الوضع. وعند هذه النقطة، يجب على المستشار التأكد من ان الموظفين مدعوون للمساهمة في التحول بكل وسيلة ممكنة. وقد ينطوي ذلك على وضع وسائل مختلفة لجعل هذه المشاركة ممكنة، ولكن دون الكشف عن المعلومات التي يجب ان تبقى سرية.

ويجب أن تؤخذ الأسهم في أسرع وقت ممكن من الموارد المتاحة والإلتزامات المالية وغيرها، لأن الشركة يجب ان تتجنب المزيد من الأزمات، ودفع الفائدة وتسوية خصوم معينة، في حين يسير التحول خطوة خطوة، وسيكون المستشار قادرا على إستكمال الصورة لحالة شركة العميل. ولا بد من تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة. وقد تكون خارجية (الإنكماش في القطاع كله، الإرتفاع الكبير في أسعار المواد الخام، فقدان الأسواق الهامة لأسباب سياسية) أو داخلية (ادارة غير كفوءة، الصراع بين الإدارة والنقابات التجارية). وفي كثير من الحالات، يتم الجمع بين الأسباب الداخلية والخارجية (تسبب العوامل الخارجية مشكله خطيرة لأن الإدارة لا تكتشفها في وقت مبكر، او تصبح الإدارة مشلولة وتحت تأثير الظروف الخارجية المعاكسة). وقد شددت الضوابط المالية الأخرى في جميع الإدارات.

وعلى الشركاء الخارجيين، وخاصة الدائنون، أن يشعروا بأن عملية تحول خطيرة وقد بدأت النتائج تتحقق. وفي بعض البلدان (وعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة وتحت البند 11 من قانون الإفلاس)، يمكن ان تحصل شركة ما على حماية مؤقتة من مطالبات الدائنين، بينما تتم اعادة الهيكلة المالية واعادة التنظيم من أجل ان تكون قادرة على الوفاء بالدين مرة أخرى.

وبعد إتخاذ التدابير الطارئة التي لا مفر منها، فإن برنامج التحول يجب ان ينتقل الى التدابير الإستراتيجية اللازمة لإستعادة الصحة المالية وقدرتها على البقاء في الأجل الطويل. الوقت لا يزال قصيرا، ولا بد من برمجة اي تغيير بعناية ومراقبة الجدول الزمني. ويجب ان تكون مسؤولية كافة مديري الإدارات محددة بوضوح، وان تسمح مساهمتهم في البرنامج المحدد تقييم ومكافأة النتائج الحقيقية.

وقد يحدث في بعض الأحيان، عندما يساعد المستشار الإداري في عملية التحول، باتفاق رسمي او ضمني مع العميل، فإن هناك خطوات للخروج بنصائحه ليقول للعميل ماذا سيفعل، او حتى إعطاء تعليمات مباشرة لموظفي العميل. وليس هناك قاعدة عامة تحكم كيفية السلوك من هذا القبيل، لا سيما إذا كان يساعد على تجنب الوقوع في أزمة. وكانت هناك حالات في قبول المستشارين المعينين للمساعدة في التحول الرئيسي لمناصب إدارية في شركة العميل من أجل تحقيق البرنامج بكامله الى خاتمة ناجحة.

إن التحول او استشارات الإنقاذ هو واحد من التخصصات الأسرع نموا في المجال الأوسع في الإستشارات الإدارية للأعمال. ويتعامل مستشارو التحول مع مرحلة او مرحلتين من مراحل التحول، وتحقق معظم الشركات خلالها الإستقرار في العمل. وعندما تستقر، تتحول الأعمال الى مستشارين آخرين، الذين سيكملون إعادة التأهيل من خلال معالجة الديون واتخاذ التدابير لجعل الشركة تحقق ربحا من جديد.
ولا توجد صيغة واحدة للنجاح في مجال إستشارات الإنقاذ، ولكن هناك عناصر مشتركة. أولا: يجب ان يبحث المستشار عن جوانب الأعمال التي فيها امكانيات حقيقية. وغالبا ما يكون ضعف أداء الشركات خليط من الشركات متنوعة السوء، ونتيجة لعمليات الإستحواذ السابقة وما نحتاج اليه هو مزيد من الوضوح ومن التركيز والعودة الى نقاط القوة الأساسية. ويشير ذلك الى ان الشركات المتعثرة تحتاج لمنظور خارجي، سواء كان ذلك من المديرين غير التنفيذيين والمستشارين، او شركة "الأطباء". أي المديرون من ذوي الخبرة الذين سيتم تشغيلهم بالطبع في الأعمال الضرورية، وسيكون المستشارون على استعداد للتوصية بهم. والإطار 2.22 يقترح سلسلة من الإجراءات المفيدة في تنفيذ خطة التحول.

5.22 (الإنكماش) التقليص

التقليص هو الحد من القوى العاملة ' وغالبا ما يكون نتيجة لخسائر مالية وصعوبات في التدفق النقدي، وخسارة العقود، والتغيرات التكنولوجية، او الإجراءات التي اتخذتها المنافسة. ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الحد من الإستنزاف، والتقاعد المبكر، وعمليات النقل داخل الشركة، فضلا عن تسريح العمال. وفي الواقع - فإن التقليص يمكن ان يدار بطريقة المسؤولية الإجتماعية – فإنه يمكن ان يكون فرصة جيدة لخفض التكاليف وتحسين القدرة التنافسية وتعزيز قوة المنظمة. وقد يتم التقليص الجذري ضمن الإستراتيجية العامة والأسواق المالية تهلل عادة لهذه الجهود الجذرية.

الإطار 2.22 تنفيذ خطة التحول

1.تصور شركتك أين يجب ان تكون: ضع أهداف التحول:

- مضاعفة مبيعاتها.
- تمويل النمو فقط من الأرباح.
- زيادة استخدام المرافق من 70% الى 90%.
- تخفيض الرواتب من 12% الى 9% من المبيعات.
- الذهاب من التعادل هذا العام الى ربح بنسبة 6% في العام المقبل و8% خلال 3 سنوات.

2.خطة الإستراتيجيات الصحيحة، أجب هذه الأسئلة او ما شابهها:

- إنهاء الانشطة ذات الخسارة.
- تخفيض البرامج المكلفة.
- التعهد بتسويق جديد.
- وضع إجراءات جديدة.
- الإندماج مع شركة أخرى.
- النمو من خلال الحصول على الشركات الجديدة.
- عمليات مناسبة.

3.تنفيذ التغيير، مع الأخذ في الإعتبار اربع نقاط:

- ما الذي يمكن عمله؟
- من الذي يفعل ذلك؟
- كيف سيتم تحقيق ذلك؟
- متى سيتم الإنتهاء منه؟

4.التركيز اولا على أكثر مما يؤثر على التدفق النقدي، ثم النقل الى ما يلي:

- تحديد مهمة التحول الواجب تنفيذها.
- تحديد الأهمية النسبية لهذه المهمة.
- وضع خطط عمل قابلة للتطبيق لكل مهمة.
- التزام الجميع بتواريخ الإنتهاء لأداء مهام محددة.

5.مراقبة الخطة

- تحديد معايير واقعية.
- مسار ك المعالج ضد الأهداف المحددة سلفا.
- إجراء تعديلات خطتك عند الإنحراف.

ومع ذلك، يمكن أيضا تقليص حجم قطاع الموارد البشرية القيمة في المنظمة، مما يؤدي الى تدهور الروح المعنوية والإنتاجية والولاء. ويمكن ان يكون التقليص مخططا وممنهجا، ولكن تتم عمليات التسريح في كثير من الأحيان الى "حل سريع" مذهل، لإرسال إشارات واضحة جدا للمستثمرين. وربما يكون الأثر الفعلي لهذه التسريحات على الربحية قليلا بالمقارنة مع حجمها. وفي كثير من

الحالات، يفشل التقليص في زيادة قيمة مساهمة المساهمين طويلة الأجل. وتشمل تكاليف التقليص الإقتصادية والإجتماعية المستترة فقدان المواهب ومفتاح الذاكرة ذات القيمة، وارتفاع معدل الدوران والتغيب، وفقدان الزبائن بسبب انخفاض الجودة والخدمة، وانخفاض في الإبتكار وروح المبادرة والمخاطرة، وحتى تآكل السمعة وصورة العلامة التجارية الخارجية، وزيادة التكاليف القانونية والإدارية، وزيادة التكاليف الإجتماعية الباهظة عادة هي من تأثير انعدام الأمن الوظيفي. وزيادة مقاومة التغيير، وانخفاض الدافعية، والإجهاد، وفقدان الثقة والولاء.

وفي بعض الحالات، يصعب تجنب التقليص. ويمكن ان يكون إقتصاديا وفعالا وذا مسؤولية مجتمعية إذا كان جزءا من جهود التحول الواسعة. وقد تكون الإستراتيجية الجيدة هي التقليص المستمر، مع عدم تسريح العمال الرئيسيين وحسب فلسفة الثقافة المؤسسية. ويركز التقليص عادة على أفضل الممارسات التالية:

- تعكس المسؤولية المجتمعية للشركات على الأخلاق المؤسسية وقانون الشركات.
- رؤية الأعمال والرسالة والإستراتيجية والأهداف ومواءمة الإجراءات من حولهم.
- قيادة التحول، وليس فقط التقليص بناء على التحسين المستمر.
- التركيز على الناس والإتصالات والشراكة والمشاركة.

من المهم أن يكون المستشار الإداري مستعدا بشكل جيد للمساعدة في تدابير الإنتعاش بعد التقليص. وقد يشمل هذا تحديد رؤية مشتركة جديدة، والتركيز على المستقبل بدلا من الماضي، وتقديم الدعم للمتبقين وكذلك للمسرحين، وتسهيل التغييرات في المنظمة. وتصميم الوظائف، والعمل في ورديات ومسؤولية، وتحديث ووضع خارطة لدعم التدريب الداخلي وترجمتها في الشركة وتنشيط المبيعات وتحسين إدارة علاقات العملاء.

وقد تم تحول في الآونة الأخيرة، من مفهوم التقليص الى مفهوم الحجم الصحيح، والذي يبدأ مع توضيح استراتيجية الأعمال والأنشطة الأساسية، وتحديد الهيكل التنظيمي الأمثل، والإحتياجات من الموظفين. وهذا يتناقض بشكل حاد مع الإتجاه السابق لتنفيذ التخفيضات في عدد الموظفين بشكل موجع وواسع النطاق، وما يشار اليه أحيانا ب "حجم الإغراق " (Dump – sizing)

6.22 اعادة هندسة العمليات

لقد تم تطوير إعادة الهندسة والتي بدأت في منتصف الثمانينات كأسلوب لإجراء تغييرات جذرية وسريعة في استراتيجية التشغيل والتي تؤدي الى ميزة تنافسية فورية. وفي هذا المفهوم فإن التغييرات في عمليات الأعمال يجب ان تتقاطع مع الحواجز التنظيمية القديمة، ويجب إعادة كتابة وصف الوظائف، وكذلك مراجعة أنظمة المكافآت لتشجيع المنافسة الفردية الداخلية، كما يجب ان تصمم نظم المعلومات الجديدة وأن يتم إختبارها. وهناك تركيز قوي على خفض التكاليف – لا سيما جعل أعداد كبيرة من الموظفين زائدا عن الحاجة.

تركزت مفاهيم إعادة هندسة العمليات السابقة بشكل واضح في مجال تكنولوجيا المعلومات (IT). وكانت الرسالة الرئيسية التي ينبغي ان تصمم أنظمة تكنولوجيا المعلومات حول عمليات المنظمة بدلا

من داخل الوحدات التنظيمية، كما هي الحال عادة. وقد تمددت الرؤية قريبا الى المنظمة ككل لمواجهة الآثار السلبية من الوظائف، والتسلسل الهرمي وأنواع هياكل القيادة. ويعني تحديث إعادة هندسة العمليات هو التحليل الأساسي وإعادة تصميم جذري لعمليات الأعمال لتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء، بما في ذلك تكاليف الجودة والخدمة والسرعة. كما يهدف أيضا الى القضاء على جميع الأنشطة اللامركزية الأهداف، وأتمتة جميع الأنشطة التي لا تتطلب حكم الإنسان، وعند الإقتضاء لتسهيل مثل هذا الحكم في تخفيض التكاليف. بل هو سلسلة من الأنشطة التي تتجاوز الحدود الوظيفية لتقديم المخرجات.

والفكرة الأساسية من إعادة هندسة العمليات هو إعادة تصميم العمليات الرئيسية للمؤسسة بحيث يتم القضاء على الحواجز والعوائق التنظيمية بين العمليات التشغيلية. بدلا من اتباع منهج تدريجي يبدأ إعادة الهندسة مع فرضية أن الشركات تتألف من عمليات، او مزيج من الأنشطة التي ترتبط معا، لتنتج مخرجات من السلع والخدمات، وتحسين كفاءة كل نشاط تجاري أو عملية منفصلة للعملاء. وبالتالي فإن إعادة الهندسة تركز على أفضل السبل لتنظيم وتجميع هذه العمليات ككل، من أجل تعظيم الفوائد للعملاء مع ضمان الإستخدام الفعال لموارد الشركة.

تتكون إعادة هندسة العمليات من عنصرين رئيسيين: مساهمة إعادة هندسة الأعمال في تطوير البنية التنظيمية، وتحديد وربط استراتيجية التعامل مع العمليات اللازمة لضمان أن يتم العمل بهذه الإستراتيجية.

وعملية إعادة تصميم الأعمال تشير الى إعادة تصميم أي عملية تنظيمية، من عملية سلسلة التوريد الكلي لعملية واحدة ضمن دائرة وظيفية على حدة. وتشمل عادة عملية إعادة التصميم القضاء على جميع الأنشطة غير ذات قيمة مضافة، وتبسيط هذه العملية او دمجها وأخيرا أتمتتها حيث كان ذلك مناسبا' ويتمحور ذلك الجهد عادة في خمس مراحل على النحو التالي:

- المرحلة 1. إعادة الهيكلة. يبدأ التجديد التنظيمي عادة مع جهد التحول الذي يركز على إعادة الهيكلة عن طريق تقليص حجم و / او قطع الزوائد و تحسين الإنتاجية. ويأتي تخفيض الموظفين الرئيسي من خلال الإحالات على التقاعد، واغلاق المصانع و إعادة التنظيم والتوحيد وزيادة نطاق السيطرة.
- المرحلة 2. سحق البيروقراطية. التخلص من تقارير لا لزوم لها، والموافقات والإجتماعات والتدابير والسياسات والإجراءات، وغيرها من الأنشطة التي تخلق تراكمات.
- المرحلة 3. تمكين الموظف. يساعد تمكين الموظفين على إزالة الحواجز بين الموظفين والمديرين، وتبني الإنفتاح والحوار. ويجب ان يتداخل عمل الفرق الذاتي المباشر والموظفين المشاركين مع نسيج المنظمة.
- المرحلة 4. التحسين المستمر. تبدأ من خلال التركيز على كشف الأنشطة ومنع الأخطاء باستخدام تقنيات الإنتاجية المتاحة، وتقنيات الجودة.
- المرحلة 5. التغيير الثقافي. يجب ان تحول عقلية الموظفين والطريقة التي يفكرون بها في عملهم.

وغالبا ما تسعى برامج إعادة الهندسة الى تحقيق نتائج على المدى القصير في غضون 4 - 6 أشهر، ولإستكمال النتائج الطويلة الأجل في غضون سنة او سنتين. والميزة الرئيسية لنهج إعادة هندسة العمليات هو انه يتجنب او يتجاوز المنافسات والمصالح السياسية والتي يمكن ان تداخل مع سير المزيد من المشاريع المنظمة او عملية واسعة. وفي تصميم إعادة هندسة العمليات، من المهم التركيز على العمليات - من وظائف العمل والإدارات، والجغرافيا والسلطة وما الى ذلك.- والتي تعمل في جميع مجالات الأعمال، والشراء من المواد الخام والتصنيع، من خلال جميع العمليات الداخلية للإتصال مع العملاء عن طريق المبيعات والتوزيع، وخدمة ما بعد البيع وادارة علاقات العملاء.

إن نجاح تطبيقات إعادة هندسة العمليات تشير الى انه يجب تقديم او تطوير العوامل التالية:

- الإنشغال بالتغيير مهم بالنسبة للموظفين، ليشعروا بالإستعجال أو يرون الفوائد المترتبة على التغيير. والدوافع الرئيسة لإعادة الهندسة هي متطلبات العملاء، والتغيرات التنظيمية، وزيادة المنافسة، وعدم الرضا عن العمليات الداخلية، والتكاليف.
- الحاجة الى أهداف واضحة أمر له أهمية قصوى في تنفيذ إعادة هندسة الأعمال. وتحتاج أهداف الأعمال الى دفع التكنولوجيا، وليس العكس.
- إعادة الهندسة هو نهج من أعلى الى أسفل، مما يتطلب استمرار مشاركة الإدارة العليا والتفاهم والقيادة الملتزمة. ويجب على الشركات التركيز على إعادة تصميم العمليات بدلا من الوظائف والإدارات، من أجل الحصول على أقصى قدر من التحسينات الناجمة عن إعادة هندسة العمليات.
- إن إدارة وتيرة إعادة هندسة العمليات أمر بالغ الأهمية، ونهج المشروع الرائد يمكن أن يساعد على إكتساب المنظمة "بالفوز المبكر" للتحقق من صحة بعض المفاهيم والتقنيات.
- إن مهمة إعادة الهندسة لا تنتهي بمجرد ان عملية اعادة الهندسة قائمة وفاعلة حديثا. ويجب تثبيت نظام للرصد، وعملية جديدة لمزيد من الصقل والتحسين.

7.22 الإستعانة بمصادر خارجية وداخلية

تنطوي الإستعانة بمصادر خارجية على التعاقد مع منظمات خارجية للقيام بأنشطة محددة، كانت تقوم بها الشركة. إنه شكل من أشكال إعادة الهيكلة، وذلك يعني تغييرات أساسية في المنظمة، واستراتيجية التوظيف. ويمكن للشركات تقديم الخدمات المتخصصة ذات النوعية الأفضل بتكلفة أقل، وموثوق بها أكثر، ولا سيما في الأنشطة التي تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات من الأعمال الرئيسية للشركة. وهناك أنشطة مثل التنظيف والصيانة الروتينية يتم التعاقد عليها مع شركات متخصصة. وقد استعانت العديد من الشركات في الآونة الأخيرة بمصادر خارجية لمعالجة البيانات والمحاسبة، وإدارة المرافق، وهناك اتجاه متزايد في الصناعة التحويلية لإنتاج قطع الغيار والإستعانة بمصادر خارجية لتوريدها. وبموجب إتفاق الإستعانة بمصادر خارجية، تشتري الشركة المنتجات والخدمات الجارية من شركة أخرى من دون أخذ مصلحة مالية مباشرة. إنها فرصة إستراتيجية تقدم العديد من الفوائد بالإضافة الى خفض التكاليف نتيجة لزيادة وفورات الحجم بالنسبة للمنتجين الخارجيين المتخصصين.

ويجب أن يكون المستشار الإداري قادرا على شرح المزايا المحتملة للعميل ومشاكل الاستعانة بالمصادر الخارجية. وعندما تكون تكلفة المنتج او الخدمة أقل، فإن رأس المال يتحرر من الإستخدامات البديلة،

أو تتراكم الثروة للمستثمرين في الأجل الطويل، ويتحسن التدفق النقدي على المدى القصير، وكذلك أرباح السهم الواحد.

والمصدرالهام للقيمة المستخدمة هو الحصول على وفورات الحجم والخبرة الفريدة التي يستطيع ان يقدمها المورد الكبير. ويمكن ان تتحسن العلامة التجارية او السمعة أيضا عندما يقدم الموردون المنتجات والخدمات بكفاءة اكثر من الموظفين الداخليين. وتدخل الشركات في إتفاقيات الإستعانة بمصادر خارجية لتحقيق مكاسب استراتيجية كذلك. ويمكن ان تأتي القيمة أيضا من عقد الإستعانة بمصادر خارجية إذا كان ينص على التكامل الجيد بين قدرات المستخدم وقدرات المورد. وإذا كان يسمح للمستخدم الذي لا يستطيع تطوير نفسه بمواكبة التكنولوجيا سريعة التغير. وتشمل المزايا المحتملة الأخرى: إنخفاض كثافة رأس المال الرئيسية، وتحويل رأس المال الثابت الى التكاليف المتغيرة، وتحرير المتابعة من إدارة الوقت للتركيز على الجوهر، وأنشطة القيمة المضافة العالية واحتياجات العملاء، والفوائد التي يمكن الحصول عليها من إبتكارات المورد.

إن الإستعانة بمصادر خارجية يزداد وينمو بعقود التصنيع (بين 10% - 20% في بعض قطاعات الإقتصاد الجديد). وتكمن هذه الميزة في زيادة الإنتاجية، وخفض النفقات العامة، وتحسين الإستفادة من المصانع ذات التكنولوجيا العالية والمعدات المتخصصة. وهذا التطور الحديث والمثير هو تغيير شكل سلسة القيمة والعلاقة مع الموردين.

وقد اقترحت شركة برايس ووترهاوس كوبرز التسلسل التالي من الخطوات للإستعانة بالمصادر الخارجية:

1. إمكانيات التحليل وتكلفة فوائد عملية الإستعانة بالمصادر الخارجية. بمراجعة الشركة للوضع الحالي وتحديد الأنشطة الأساسية وغير الأساسية. وتحديد الحلول الفعالة لعمليات الشركة غير الأساسية.
2. تحديد الأدوار والمسؤوليات والضوابط. والنظر في العلاقات بين المؤسسة والشركة المستعان بها كمصدر خارجي، باعتبارها شراكة استراتيجية متكاملة. وتحليل مختلف الخيارات الخارجية، وتحديد الأهداف، ودراسة العمليات الحالية ' وتطوير الحلول. ويجب ان يكون العقد واضحا من حيث نطاق عمل الخدمة والعمليات التجارية، والأدوار والمسؤوليات، والتنظيم والتوظيف، وخطط العمل، وما سيتم تقديمه، والجداول الزمنية والميزانيات للوقت والنفقات، والمسائل الإدارية الأخرى. ويجب ان تضمن الشركة أيضا الإحتفاظ بالرقابة الكافية.
3. إنشاء قياسات مرتبطة بالنتائج. وتشمل وسائل لتقديم معلومات بشأن الأهداف. ويجب أن يشمل العقد أهداف الأداء المتفق عليها بصورة مشتركة من المخرجات والخدمات، والتكاليف، وتقارير الأداء، فضلا عن فعالية الشركة في الإستعانة بمصادر خارجية.
4. خطة للإنتقال السلس. بوضع خطة مفصلة للإنتقال، وتطبيق أساليب إدارة الشركة لضمان سلاسة وتنظيم عملية تسليم الأعمال من الشركة الى الشركة المستعان بها للمصادر الخارجية.
5. إطلاق الشراكة. وبمجرد توقيع العقد وتحضير الخطة المعدة، ووضع خطة الإتصالات الداخلية في مكانها، فإنه يمكن الشروع في الشراكة الإستراتيجية الجديدة بين الشركة والشركة المستعان بها للمصادر الخارجية.

6. رصد وقياس التحسين المستمر. يجب على كل من الشركة والشركة المستعان بها للمصادر الخارجية توفير الرقابة ورصد العمليات والعلاقات، والتقييم الدوري لأداء شركة المصادر الخارجية، وتنفيذ التعديلات اللازمة وتحويل وظيفة المصادر الخارجية الى "مراكز التفوق" واستخدام قياس الأداء المستخدم في الشركات العالمية.

ويجب على الشركات ان تدرك السلبيات المحتملة من الإستعانة بالمصادر الخارجية - والتي قد تخلق البيروقراطية حولها، وعلى سبيل المثال، تشغيل وادارة تكنولوجيا المعلومات داخل الشركة. كما تتنافس الشركات على نحو متزايد من حيث الإستجابة والمرونة، والمواهب البشرية، ويخشى بعض المراقبين من أن الإستعانة بالمصادر الخارجية قد تؤدي الى "تفريغ خارجي" لقيمة الأنشطة المولدة تحت سقف الشركة الخاص. ولم تعد المؤسسات تمتلك التطور لخلق منتجات مبتكرة وتطوير خدمات جديدة، او البحث عن مجالات جديدة للربح.

وهناك اتجاه جديد يقود حاليا بعض الشركات لتحقيق عملياتهم من خلال عودتهم للعمل داخل مصادرهم. وغالبا ما يتحقق ذلك بالإستعانة بالمصادر الداخلية والخدمات المشتركة. وتجرد الشركات من الروتين. وتتحول شركات عمليات قطاع الى عدة قطاعات على أساس مشترك، وتجميعها معا في مركز مشترك للخدمة القائمة بذاتها، و يقدم هذا المركز المشترك للخدمة (Shared Service Center) الخدمة لأقسام الشركة، ويحمل كل مستخدم خدمة بالتكلفة التي تناسبها. ويتم تمويل العمليات التقليدية الداخلية (مثل نفقات التجهيز والمرتبات..الخ)، والموارد البشرية (تحديث سجلات الموظفين، والتدريب..الخ)، ونظم المعلومات (نظم الدعم، والتدريب، وما الى ذلك).

وتكمن إمكانات الإستعانة بالمصادر الداخلية في:

- الحد من الإزدواجية: يمكن عمل تغطية أكثر بتكلفة أقل من قبل مركز كبير للخدمة المشتركة، وأفضل من وجود وحدات صغير تقوم بنفس العمل.
- بناء الوعي التجاري: يصبح الموظفون الذين كانوا في السابق غير مبالين بالتكاليف مسؤولين عن وقتهم وانفاقهم.
- السماح لوحدات الأعمال بالتركيز على أعمالهم الأساسية: يمكن للمديرين التركيز على تحسين الإنتاجية، وليس على الأوراق.
- توفير الخبرات المحلية المتاحة للجميع: يستطيع الخبير الذي عمل سابقا في وحدة واحدة، ان يعمل على نطاق الشركة ككل.
- طرح بديل للإستعانة بالمصادر الخارجية: تستطيع الشركات ان تحتفظ بالفوائد من حيث التكلفة التي كانت تدفع للمصادر الخارجية، مع زيادة السرية والتحكم.

وكما هو الحال بالإستعانة بالمصادر الخارجية، هناك بعض المشاكل مع الإستعانة بالمصادر الداخلية. إنها تأتي في التكلفة عادة، حيث أن الشركات الكبيرة تتحمل اللوجستيات والتكنولوجيا وضبط تكاليف المتابعة، وكمركز خدمة مشترك فإنه يحتاج الى عدد أقل من الموظفين، وتسريح العمال كما المعتاد. ولكن حقا ما هو مدعاة للقلق هو ان الإستعانة بمصادر داخلية ليس عملا في الحقيقة. وتسمح مراكز

الخدمة المشتركة فقط بتكلفة تغطيتهم، ولا يسوقون أنفسهم كمصدر خارجي للعمل.

8.22 الإئتلاف للتحول

يمكن لأحد الأساليب الفعالة لإعادة الهيكلة وتحرير الأصول الخاملة أن يكون مشروع إنتقالي مشترك مع شريك.مما يؤدي في النهاية الى نقل الملكية. ويمكن التفاوض على شروط الإنفصال كجزء من إتفاق مبدئي. ويجب ان تكون عملية انتقال مثل هذه المشاريع منظمة وتدار بشكل مختلف عن المشاريع المشتركة التقليدية. ولوقف المشكلات العالقة في الأصول المحجوزة، على المستشار أن يتحقق من الإمكانيات أو الشروط التالية:

- الأعمال غير الأساسية لمستقبل المؤسسة وتحت التنفيذ مع إمكاناتها.
- من الصعب تبرير الإستثمارات الجديدة الرئيسية لمثل هذه الأعمال غير الأساسية.
- وإذا كانت الأصول غير الملموسة كبيرة، فإن المشترين المحتملين يقللون من قيمتها.

وإذا تم استيفاء الشروط المذكورة أعلاه، فإن المستشار يستطيع ابداء النصيحة لإستخدام المشروع المشترك. والسبيل الوحيد لتحرير الأصول المحجوزة هو بيعها لمشتر يرغب ولديه القدرة على تغذيتهم بالقدرات التكميلية. وبعد تحديد هذا المشتري، فإن الخطوة التالية هي العمل على التوصل الى إتفاق مرضي للطرفين. وإن التحدي بالنسبة للبائع في هذه الخطوة هو طمأنة المشتري المحتمل ان العمل في الواقع "كما هو معلن" - وهذا نوع من الضمان سيكون مفيدا. ثم، سيكون هناك مسألة هامة للحد من الإضطرابات وتحركات الأعمال من البائع الى المشتري.

إن المشاريع المشتركة هي الأكثر فعالية للإفراج عن الموجودات المحجوزة عن تلك الأصول المتشابكة مع بقية المنظمة. وتتطلب صعوبة فك العملية اتباع منهج تدريجي للفصل عن العمل. وقد يكون المشروع المشترك هو الحل الصحيح. وهكذا، فإن المشروع المشترك هو الأكثر فائدة من بيع الأصول على التوالي عندما يجري تحرير غير الملموسة منها. مثل حق إمتياز المستهلك، وعلاقات التوزيع، والمهارات البشرية، والنظم. والتي يصعب تقييمها من قبل الخارجيين.

وكثيرا ما تنشأ توترات بين الشركاء في المشاريع المشتركة لتحقيق أهدافهم المختلفة، والتي قد تؤدي الى توقعات مختلفة في حياة المشروع. ولتجنب الكمائن في إدارة دورة حياة المشروع المشترك، من المهم ان ندرك أن طول العمر ليس مقياسا جيدا للنجاح. وينبغي الحفاظ على المكاسب المحتملة من المشروع المشترك والى ما بعد المشروع الحالي ورصدها بشكل مستمر. وإذا لم يكن هناك مزيدا من القدرة على التكامل والجاذبية لكلا الشريكين، يجب العمل على البدء بعملية فك الإرتباط.

9.22 عمليات الإندماج والإستحواذ

تستخدم عملية الإندماج والإستحواذ، والتي نوقشت من المنظور المالي في البند 5.14، على نطاق واسع في التحول المؤسسي، ولتحويل الشركات. فلقد اشترت الشركات الصغيرة والأصغر قدرات متخصصة يمكن ان تحولها الى منافس أكثر مرونة وديناميكية. ويمكن ان يساعد الشراء الشركة لإعادة وضع نفسها في السوق وبحدة. وثقافة العمل الحر للشركة المكتسبة ينتقل الى منظمة المشتري. وعلى

سبيل المثال، فلقد تضاعفت مبيعات ميترونيك في 18 شهرا بعد موجة من عمليات الإستحواذ. وقدمت شركة أنظمة سيسكو مثالا آخر على تحول الشركة بنجاح من خلال عمليات الإستحواذ (الإطار 3.22).

الإطار 3.22 إعادة الهيكلة من خلال الإستحواذ: حالة أنظمة سيسكو

لقد وجدت شركة سيسكو حلا جيدا في مجال التكنولوجيا المتطورة: فقط الشراء، وما بين عامي 1996 و 2000، فقد عملت أكثر من 60 عملية استحواذ، وبنت نفسها كواحدة من أكثر الشركات إعجابا و ذات القيمة في العالم. ولدمج ثقافات مختلفة كثيرة، فقد حولت سيسكو خبرتها بوصفها شركة الشبكات الداخلية من خلال بناء شبكة اتصالات داخلية والاكثر شمولية في العالم. كما عملت شركة أنظمة سيسكو عملية إقتناء كذلك،، لأنها أبقت الموارد والعمليات والقيم في المنظور الصحيح. بين عامي 1993 و 1997. والتي حصلت عليها في المقام الأول الشركات الصغيرة والتي كان عمرها أقل من سنتين، في مرحلة التنمية الخاصة بهم، والتصنيع والخدمات اللوجستية وعمليات التسويق، ورمي كل العمليات الوليدة والقيم التي جاءت مع الإستحواذ، حيث جاءت هذه دون دفع الثمن. وفي مناسبات قليلة، عندما تصبح المنظمة اكبر واكثر نضجا (مثل شركة ستراتر كوم في عام 1996)، ولم يتم دمج شركة سيسكو، وبدلا من ذلك فقد سمح لها ان تقف لوحدها وقد غرست الموارد الكبير في شركة ستارتر لمساعدتها بسرعة أكبر.

وللحصول على قدرات أمر بالغ الأهمية. و يحتاج اقتناء التكنولوجيا العالية الى توجه جديد نحو الناس، وليس المنتجات، كما يمكن ان تصبح منتجات التكنولوجيا العالية بالية في غضون أشهر، والإستعاضة عنها بالمعارف والخبرات والقدرات الضرورية. والى ان يتم وضع القدرة التقنية التي يصعب تقليدها، لأنها تمثل حاجزا واقيا وحتى ضد المنافس القوي. فإن المتطلبات الذكية هي في الحصول على القدرات البشرية الحقيقية والشاملة.

ولذلك، فإن الخطوة الأولى، هو ان نفهم حقا ما هي القدرات واحتياجات الشركة، ومن ثم نقرر ما ينبغي العمل عليه خلال السنوات القليلة القادمة. وبعد تقييم طلبات السوق، يحتاج المديرون لتحديد فجوات خطوط انتاجهم ومنتجاتهم لسدها. وأخيرا يمكن ان تكون الخطوط العريضة هي القدرات التكنولوجية التي سيحتاجون اليها. وعندما تعرف ثغرات القدرات، فإن الشركات تستطيع أن تقرر، هل ستطور القدرات الداخلية او تحصل عليها من الخارج.

لقد أصبح تقديم المشورة للعملاء بشأن عمليات الإندماج والإستحواذ هو مجال نخبوي للإستشارات. وهذا لا مبرر له على الإطلاق، وكمعرفة واسعة بالأعمال، فان الخبرة والحكم السليم هو المطلوب في مثل هذه الحالات. ويجب ان يدرس الجانب المالي للخطة بعناية (أنظر الفصل 14). ومع ذلك، يجب على المستشار ان لا يحصر نفسه في الجوانب المالية للإقتراح: ووضع الخطة الإستراتيجية يجب ان يأتي اولا. وهو إما ان يكون مشروعا مجديا تماما ويبدو جاذبا من الناحية المالية، أو قد ينطوي على خيارات

استراتيجية غير واقعية فيما يتعلق بالتسويق والقدرة الإنتاجية، وقدرات الموظفين او التوافق بين الثقافات التنظيمية، وفي مثل هذه الحالة فإن تضافر الجهود لن يتحقق.

وهناك في الواقع، أدلة كثيرة على ان هناك حاجة الى خدمات المستشارين المهرة في هذا المجال من نشاط الشركات. وقد تم إجراء عدد من الدراسات من قبل الأكاديميين والمستشارين المهنيين في كثير من البلدان على مدى فترة العقود الثلاثة او الأربعة، وكانت الإستنتاجات متشابهة الى حد بعيد – وهو ان حوالي 50% من عمليات الدمج والتملك تفشل في تحقيق النتائج المرجوة. ويبدو ان هناك سببان رئيسيان: الأول: هو ان الثمن المدفوع غالبا ما يكون مرتفعا بشكل لا مبرر له. والآخر هو فشل الإدارة العليا باستمرار في التعرف على المشاكل الكامنة في محاولة للجمع بين المنظمتين ولكل منها تاريخها وقيمها وثقافتها. وتكون المشاكل مكثفة خاصة عندما تكون هناك منظمة كبيرة وبيروقراطية، وتريد السيطرة على شركة أصغر حجما وأكثر مشاريعا. ولعل الخدمة الهامة هو في ان يستطيع المستشار في عملية التملك ان يعطي كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة بعض الأفكار في رؤية الجانب الآخر. حيث إنه في سياق عمليات الدمج والتملك يكون فهم ثقافة الشركات هو الأكثر أهمية (أنظر الفصلين 5 و 12).

وهناك سبب آخر للصعوبات هو الفشل في تحديد دقيق لنوع الإندماج بين الأطراف والتي سيتم التعامل معها. وخاصة الإندماجات التحويلية، حيث يجب ان تدار بشكل مختلف تماما عن الإندماجات التقليدية، لأنها بطبيعتها أكثر خطورة. وتتعلق استراتيجية الإستحواذ والتملك بنقل القدرة وتقوم على الإستيعاب، بينما تتعلق عملية تحول الإستحواذ والتملك بخلق قدرات جديدة للتعامل مع التغيير الثوري

ويخرج المشترون الناجحون بالإبقاء على أفضل الناس، ويجعلون انتقالها سهلا بقدر الإمكان، ويحافظون على تنمية الطاقات بالتركيز عليها. ويحاولون عادة الحفاظ على هؤلاء الناس معا في قسم منفصل، مع قائد الشركة التي تم شراؤها. ويحتاج المشترون لإرسال رسالة لهم في توفر مناخ الإتساق والإنفتاح في البيئة الجديدة، ومقاومة إغراء الناس الجدد بالوصف التفصيلي لكيفية تشغيل عملياتهم.

10.22 ترتيبات الربط الشبكي

تنتشر الشبكات في العالم كأداة فعالة وهي الهيكل الأساسي للتحول في المؤسسات. ويمكن للشركات بشكل ملحوظ أن تحسن الإنتاجية من خلال التركيز على الأشياء التي يتم عملها بشكل أفضل. وتركز الشبكات عادة على مزيج من خفض التكاليف والتوجه لخدمة العملاء، كأساس لتحسين القدرة التنافسية. ويجب ان يكون في مركز الشبكة شركة رائدة يمكن ان تسهم بقدرات فريدة من نوعها، وقد تشمل هذه القدرات إدارة الشبكة ككل، وتطوير التكنولوجيا الأساسية، وتحسين التوزيع وسلاسل التوريد وغيرها الكثير.

وتساعد الشبكات الشركات على تبني ممارسة الأعمال، في تناغم مع الإحتياجات المتغيرة و المتنوعة لعملائها، والتحول السريع لعروضهم وأنظمة التوزيع وكذلك نظم انتاجهم الخاصة. من

خلال التعاون مع شركات أخرى، حتى المنافسين. ويمكن للشركات تحسين انتاجيتها وقدرتها التنافسية من خلال تحسين فرص الحصول على الإبتكارات والتكنولوجيا الجديدة، وراس المال الإستثماري، وأسواق جديدة وبكلفة أقل، في حين يتم تقاسم المخاطر والمسؤوليات مع الشركاء في الشبكة. ويمكن ان يكونوا اكثر كفاءة متخصصة في أنشطتهم الأساسية في الوقت الذي يتعلمون فيه عن ممارسات الإدارة الجديدة.

والذي جعل التواصل عاما جدا، هو ان الشركاء في شركات اليوم أكثر وأكثر إهتماما بالتحالفات الإستراتيجية على المدى الطويل، حيث حققت مكاسب على مدى سنوات عديدة. ويعني تشكيل الشبكات الإستراتيجية هو أن السلطة كثيرا ما تتواجد في مجموعة من الشركات والتي تعمل معا كشركاء. وتزيد تكنولوجيا المعلومات من فرصة استخدام استراتيجيات تعاونية للحد من التكاليف، ودخول أسواق جديدة وتحسين القدرة التنافسية. وأكثر انواع التعاون شيوعا هو في تبادل المعلومات والخبرات ولمزيد من العلاقات المعقدة وغير الرسمية مثل الإتحادات. ويوجد بينهما شراكات العرض/ وسلسلة القيمة، ومنح التراخيص والتحالفات الإستراتيجية وغيرها.

إن الإنتشار السريع لعقود التصنيع بين شركات الإلكترونيات هو مثال ممتاز في مجال الشبكات. وقد اتخذت الشركات المصنعة مثال فليكسترونك (Flextronic)، سولكترون (Solectron)، سيلستيكا (Celestica)، جابيل (Jabil)، ومئات من الشركات الصغيرة الأخرى حوالي 11% من سوق الأجهزة الإلكترونية. وتنمو قيمة عقود التصنيع سنويا بأكثر من 20%، أي أكثر من ضعفي صناعة الإلكترونيات ككل. وهناك شكل آخر من أشكال التواصل، والتعامل مع إدارة المعرفة بين الشركات، وشبكة الإستخبارات، والتي يمكنها ان تمكن المديرين التنفيذيين ورجال الأعمال على فهم العديد من ظواهر تشكيل مستقبل شركات التكنولوجيا. وكشبكة تكنولوجيا متقدمة، فقد تغير كل من موقع وحركة شبكة الإستخبارات بشكل كبير.

وهناك شكل آخر من أشكال التواصل هو حاضنة الشبكة، والتي توفر آليات لتعزيز الشراكات بين الفرق المبتدئة في التشغيل وغيرها من الشركات الناجحة المتوجهة نحو الإنترنت، وبالتالي تسهل عملية تدفق المعرفة والمواهب بين الشركات وتزيين التسويق والعلاقات التكنولوجية بينها. وبمساعدة من الحاضنة من هذا القبيل، تستطيع الشركات المبتدئة ان تتواصل للحصول على الموارد والشركاء مع بعضها البعض بسرعة، مما يتيح لهم إثبات وجودهم في السوق أمام المنافسين. وتقدم هذه الحاضنات للشركات الوليدة إمكانية الوصول الى الشركاء المحتملين والمستشارين. وتجمع شبكة الحاضنات بين افضل العوامل - حجم ونطاق الشركات الكبيرة و روح المبادرة للشركات ذات رأس المال المغامر الصغير - فضلا عن تقديم فوائد الشبكات الفريدة من نوعها.

ويمثل فريق العمل الإفتراضي شكلا ممتازا من أشكال الشبكات. حيث تمكن تقنية الإتصال الآن من توازن العمل على التحول من وظائف مستقرة مرتبطة بالمواقع المادية الى فرق مرتبطة الكترونيا بغض النظر عن موقعها. مما يزيد من قدرة الشركات على الوصول الى المعرفة المتخصصة. ويمكن لهذا النموذج الإفتراضي تحقيق وفورات أيضا مثل: الإدخار من تخفيض الوقت الذي يتطلبه السفر،

وانخفاض المساحات المكتبية، وتجنب الإزدواجية بين الموظفين، ويمكن ان تصل الى أعلى من 50% من تكاليف المشروع. ويستطيع هذا النموذج ايضا استغلال المناطق الزمنة المختلفة وتقليل الوقت اللازم لتطوير المنتج من خلال إقامة يوم عمل 24 ساعة موزعة على نطاقات زمنية مختلفة.

11.22 تحول الهياكل التنظيمية

لا تزال الشركات في جميع أنحاء العالم تعمل على تحويل استراتيجياتها وهياكلها لتصبح أكثر مرونة، والتحول المتزايد لمصادر الميزة التنافسية بعيدا عن الدوافع الإقتصادية التقليدية مثل الحجم الكبير، ووفورات الحجم الكبير، والتقنيات الخاصة بها. وعلى نحو متزايد، تستخدم الشركات التغير المستمر، والفرق الإفتراضية المدارة ذاتيا، والشبكات والمنظمات المتحركة لتجديد استراتيجياتها وطرق ممارسة أعمالها. والهدف الأساسي من هذه التحولات هو خلق نوع جديد من التصميم التنظيمي والذي يسهل الخلق السريع ويعمل على تقاسم مصادر جديدة للمعرفة في جميع أنحاء الشركة.

ومن أهم مهام المستشارين الإداريين في إدارة وتقديم المشورة بخصوص إعادة هيكلة المنظمة هو تحقيق التوازن بين الإبتكار والمبادرة، وبناء الكفاءة والمرونة والتوحيد القياسي. ولقد نمت اللامركزية والحكم الذاتي في الإدارة ووحدات الأعمال وبمحاذاة التوحد التنظيمي أو تكامل أداة الإدارة الأساسية والذي يحفز الشركة على التعلم والإبتكار. كما يشكل التوافق الإستراتيجي والتصميم التنظيمي تحديا مستمرا لكبار المديرين والمستشارين الإداريين في جميع الشركات، ولكن الشركات الكبيرة تواجه تحديات إضافية في دمج العديد من الإنقسامات الداخلية.

لم تكن المؤسسات مصممة في الماضي – ومعظمها لا يزال في الوجود – لمواكبة التغير المستمر. إنها مصممة لموظفين دائمين، وتكاليف ثابتة عالية، وأعمال عادية، ومهارات قليلة، وحدود للمهمة، وبذا تعرض الأمن الوظيفي في مقابل الولاء والإلتزام. وتحتاج المنظمات الجديدة الى أن تكون مصممة لموارد مرنة، وتغيير المطالب والرد السريع على سلوك السوق، وانخفاض التكاليف الثابتة، والتركيز على الكفاءات الأساسية والقدرات والتركيز على المواهب.

إن التغير الأكثر دراماتيكية لتلك المستخدمة لهياكل الشركات التقليدية هي سيولة منظمات النمط الجديد. وتنهار الجدران المحيطة والجدران الداخلية للشركات، والمؤسسات الكبيرة قد تكسرت بالفعل. ولم تعد الأصول المادية مفيدة: فالمعلومات والأصول الفكرية هي الأساس.

وتتطلب الإبتكارات الشعبية في الشركات هياكل ملائمة لتوفير سلاسة تدفق المعلومات، وتبادلها وتطبيقها. كما الحوسبة وصناعة الخدمات المالية التي أظهرت أن التكامل الرأسي ينهار عندما يسرع الإبتكار. إن شركات الإتصالات الكبيرة التي سوف تستعيد ثقة المستثمرين قريبا سيكون لديهم الشجاعة لتمزيق هياكلها الإحتكارية وعلى كافة المستويات الوظيفية. لمبادلة الحجم بالسرعة، وعلى تبني بديلا من الخوف من التكنولوجيا المدمرة. وقد كافح ديل (Dell) عمدا وبشكل حاسم ضد البناء الهرمي. وليس لدى الشركة مكاتب فاخرة. وفي الحقيقة يوجد فقط اربعة مكاتب: للرئيس ونائب الرئيس (لهما حصة مكتب واحد) ولكل واحد مكان صغير.

وهناك قاعدة جديدة مهمة جدا: لا تحاول التنبؤ بدقة التغيير، ولكن اجعل هيكل الشركة مرن بما فيه الكفاية للرد عليه. وتعزيز او تخفيض عدد الأقسام يحسن تقاسم الموارد ويخلق كتلة حرجة كافية للتعلم، او بناء الكفاءات الأساسية الجديدة. ويمكن الجمع بين الأقسام للإستفادة من توطيد وحدة واحدة اكبر، وفي الوقت نفسه فقد خفضت الكثير من الشركات حجم الفرق للتكيف مع الظروف المتغيرة دون المساس بقدرتها على التعلم وتبادل المعارف في جميع انحاء النظام، من خلال وجود اقسام صغيرة او شبكة محلية، ويمكن لهذه الشركات ان تبتكر بشكل أسرع.

وفي الشبكة- مشروع او ائتلاف - على سبيل المثال على المديرين ان يكونوا في كل مكان. وموقع الشبكة هو السائل الذي يمكن المديرين بأن لا يبقوا في المركز: ولديهم القدرة على التحرك في جميع الأنحاء لتسهيل التعاون وتنشيط الشبكة الكاملة. ويحتاج الناس للتشجيع من الأشخاص الذين يعرفون طريقة عملهم، وفي الشبكة يمكن لكل شخص ان يكون مديرا. والذي يرسم الأشياء يصبح مديرا بحكم الواقع. وفي اقتصاد اليوم تزدهر الشركات وتضعها الإدارة في مكانها - وليس في الجزء العلوي من التخطيط ولكن داخله، في مركز المحور او في جميع أنحاء الإنترنت.

ويجب ان نتذكر ان التصميم التنظيمي هو مجرد إطار لخلق الظروف المواتية لتنفيذ رؤية واستراتيجية الشركة لتلبية إحتياجات العملاء ولتصبح قادرة على المنافسة. وما يهم هنا هو ما اذا كان هيكل المنظمة مرن بما فيه الكفاية للسماح بتنفيذ العمليات التجارية و تدفق الخبرة والمعرفة في جميع انحاء المنظمة، بغض النظر عن المكان الذي تنشأ به.

12.22 إعادة هيكلة الملكية

لقد عززت العديد من الشركات في الآونة الأخيرة قيمة المساهمين عن طريق إعادة هيكلة رؤوس أموالها وملكية الأصول.

إن فصل الشركات او الاقسام الى شركات مستقلة والتي تحدث عند ملكية كاملة لشركة تابعة غير منقولة، ستوزع أسهم في الشركة التي شكلت حديثا كأرباح للمساهمين.

تجزئة الأسهم وهي بيع من قبل الشركة العامة لجزء من الأسهم العادية من واحدة من الشركات التابعة لها من خلال طرح عام أولي. وكل تجزئة فرعية لها مجلس إدارة، ورئيس تنفيذي، وبيانات مالية، وتنقل أسهمها في واحدة من البورصات. وتحتفظ الشركة الأم عادة بأغلبية الأسهم، وتواصل تقديم التوجيه الإستراتيجي والموارد المركزية المحددة. وقد اكتسبت عملية تجزئة الأسهم مكانا بارزا في نشاط الأسهم الأمريكية، حيث يبلغ متوسط ما يقرب من 50 تجزئة في السنة. ويعتقد بعض المحللين ان التجزئة هي أفضل وسيلة لفتح القيم غير المعترف بها في الشركات العامة.

عمليات الإستحواذ وهي تقنية لشراء أسهم الشركة واصدار السندات، والتي يشار اليها أحيانا السندات غير المرغوب فيها لتمويل شراء. وهذا يجعل من الأسهل للتكتلات بالقاء الأصول غير الأساسية.

الإستحواذ من قبل الإدارة وهي شكل آخر من أشكال إعادة هيكلة ملكية، يشتري فيها بعض المديرين كافة الأسهم، لأنهم يعتقدون أنها يمكن ان تحسن الأداء بشكل كبير وتعزز قيمة الشركة. وفي استحواذ الموظفين، يصبح الموظفون أصحاب الأعمال. وهناك شكل آخر وهو الاستحواذ من قبل فريق إداري خارجي، حيث يشتري فريق الإدارة الخارجية جميع الأسهم، ويخرج فريق الإدارة الحالي وينشىء شركة خاصة جديدة. وفي بعض الحالات تنشأ هذه الفرص عندما يكون العمل مستقلا او جزءا من مجموعة أكبر، ويفقد اموالا ولا يمكن بيعها لشركة أخرى.

ملكية الموظفين وقد عرضت في عدد متزايد من الشركات في شكل خيارات الأسهم، وخطط شراء الحصة وتقاسم الأرباح لتحسين الدافعية والتزام الموظفين.

13.22 الخصخصة

تشير الخصخصة الى حالات إعادة هيكلة الملكية، مما يؤدي الى مجموع الأعمال وإعادة الهيكلة المالية، حيث يتم نقل الأصول من الحكومة (المركزية او المحلية) لمالكين من القطاع الخاص. وعلى الرغم من إنتهاء خطوات الخصخصة الرئيسية في إقتصاديات السوق الحرة في الثمانينات، وفي الإقتصاديات المخططة مركزيا السابقة في التسعينات، و في خصخصة العديد من البلدان لا تزال الخصخصة تمثل فرصة وتحديا للمستشارين في التحضير للخصخصة في المؤسسات المملوكة للدولة والتي تسيطر عليها الدولة، وتنفذ عملية الخصخصة فيها. وعلى معظم المؤسسات الحكومية ان تعتمد الى حد كبير على الخبرات الخارجية. ويمكن لهذا الإعتبار قبل الخصخصة عمل دراسات قطاعية، وسياسات الخصخصة والإجراءات، وإعادة هيكلة المؤسسات والتقييم والتشخيص ودراسات الجدوى، وإدارة وتدريب الموظفين، والبحث عن مشترين، وانشاء بنية تحتية لإقتصاد السوق الفعال، وإدارة الشركات والمسائل القانونية وهكذا.

وينبغي على المستشارين الإداريين الذين ينخرطون في مشاريع الخصخصة ان تكون لديهم خلفية قوية في هذا القطاع، وسجلا يعرض قدراتهم على حل المشاكل العملية والتشخيصية والهيكلية والإستراتيجية للشركات. ومؤسسات الإستشارات الإدارية والتي لديها معرفة جيدة في الدراسات القطاعية، وتشخيص الأعمال واستراتيجية المؤسسات وإعادة الهيكلة تأخذ زمام المبادرة في تقديم المشورة للعملاء حول مشاريع الخصخصة الهامة. ويمكن ان تساعد العملاء على تحديد واشراك المستشارين المتخصصين القادرين على التعامل مع الجوانب القانونية والمالية والبيئية وغيرها من مشاريع معينة.

وفي المهمة النموذجية، يمكن ان يدعى المستشار لأداء المهمات التالية:
التقييم التقني والإستراتيجي. وتغطي هذه البيانات المنتجات والخدمات، والتراخيص والدراية التقنية (التسويق، والوضع التنافسي)، التخطيط التقني وحالة المباني التجارية والمرافق، والإنتاجية والإدارة والموارد البشرية.

تقييم الوضع الإستراتيجي والمالي. وسيشمل ذلك قضايا مثل نقاط القوة والضعف في الشركة

(الأسواق، وقاعدة العملاء، والقدرة التنافسية، والحصة السوقية) والتهديدات والفرص المتاحة للمؤسسة وخصخصتها في المستقبل، وقدرة الشركة على التكيف مع التأثيرات الخارجية، والإجراءات لتأمين موقف الشركة السوق المحلي و / أو السوق الدولي، والأداء المالي (التدفق النقدي والربحية والهيكل المالي ورأس المال العامل والسيولة، ونوعية المستحقات وغيرها من الأصول، وقدرة الشركة على تمويل نفسها). ونظرا للتكامل الرأسي والأفقي الواسع النطاق عموما، فإن العديد من شركات القطاع العام لا بد من تقسيمها أو إعادة هيكلتها لتصبح قابلة السيطرة وجاذبة للمستثمرين.ويجب على المستشار ان يحلل الشركة وكخطوة أولى ان يقترح الفصل الأفقي، والذي قد يشمل بيع غير الضروري من خلال صفقات الأصول المختلفة لمختلف المستثمرين، ويمكن كخطوة ثانية ان يفصل الشركة الى وحدات أعمال أساسية، وبعد ذلك يمكن خصخصة كل جزء من أجزاء سلسلة القيمة المضافة بشكل منفصل في صفقات استثمارية أخرى. والأكثر أهمية لأي مستشار هو التركيز على التقييم الإستراتيجي والتقني، واحتمالات الإبقاء على الميزة التنافسية وتطوير الشركة بعد خصخصتها.

التقييم. يلعب التقييم دورا أساسيا وحيويا في عملية الخصخصة. ويمكن للمستشار ان يواجه مجموعة واسعة من المشاكل في إجراء التقييم. ويجب التعامل مع الإفتراضات حول الإتجاهات المستقبلية المحلية والدولية (أي أسعار الفائدة وأسعار الصرف والتضخم) في السوق المتغيرة بسرعة، فضلا عن البيئة القانونية والمالية، مع ضمان بقاء المستثمرين مهتمين، ويجب ان يكون تقييم الشركة عادلا ومعقولا، ويمكن ان يطلب من المستشار عمل تقديم عن الطرق التي استخدمها والمساعدة في تطبيقها.

استراتيجية لخصخصة شركة. بعد الإنتهاء من جمع كل البيانات وتقدير قيمة الشركة، يجوز للبائع ان يسأل المستشار لتقديم المشورة بشأن استراتيجية التخصيص. وقد تتضمن هذه الإستراتيجيات على سبيل المثال:

- خصخصة الشركة ككل من خلال الطرح العام للأسهم، وبيع الأسهم في مزاد، إما مفتوحا او محدودا لمقدمي العروض الذين وقع عليهم الإختيار، أو بيع الأسهم من خلال المفاوضات المباشرة او الإكتتاب الخاص أو في مقابل قسائم.
- تقسيم الشركة الى وحدات أصغر.
- تركيبات مختلفة من هذه الأساليب.

البحث عن المستثمرين والتسويق. وقد يكون هذا المدخل من أهم وأثمن ما يقدم المستشار. وقد يكون المستثمرون المحتملون في بلدان أخرى او قطاعات أخرى، وربما يكونون غير مدركين للفرصة. ويجب على المستشار ان يقيم الإمكانات الحقيقية للمستثمرين، وليس فقط الإمكانات المالية والمصلحة في الصفقة، وذلك لإبقاء الشركة على قيد الحياة وتطويرها بعد الخصخصة. حيث أن الأخطاء في إختيار المستثمرين كانت السبب الرئيسي وراء الفشل وتجريد الأصول من شركات كثيرة مرت بالخصخصة.

المفاوضات والوثائق. عندما يتلقى البائع عرضا موثقا، يمكن للمستشار ان يساعد في تقييم العرض

والتفاوض لشراء المؤسسة مع المستثمرين المحتملين، ومعالجة قضايا مثل توفير الضمانات، وتطوير خطط العمل، وتحديد جداول زمنية للدفع.

في مشروع خصخصة، ونقل حقوق الملكية، وإعادة الهيكلة القانونية والتنظيمية ذات الصلة، يكون هذا عادة في بداية التحول التام. وتغييرات الخصخصة من المالك وقواعد اللعبة تخلق فرصا جديدة، ولكن لا يقدم اي ضمان بأن المؤسسة الجديدة ستكون مزدهرة على الفور. ذلك انه يخلق ارضا خصبة لتطبيق مختلف الأساليب والطرق لتحول الشركة وتجديد النظر في المقاطع السابقة. وقد كان هذا مفهوما بشكل جيد من قبل العديد من المستشارين الذين اختاروا التركيز على التشاور في مرحلة ما بعد الخصخصة.

14.22 الأخطاء والفجوات الواجب تجنبها في عملية التحول

من النادر أن يقيم برنامج التحول بمثابة النجاح الكامل. ومن البداية، وفي الغالب فإن المديرين والمستشارين يركزون بشكل مفرط على وضع خطط كاملة للتغيير وغير كافية لتقديم الدعم لتطبيقها، وإزالة العقبات التنظيمية والثقافية الى رؤية جديدة وتغيير استراتيجي. وأيضا فإن جهود التحول تميل الى التركيز اكثر على الأنشطة من التركيز على النتائج. ومع التغيير القائم على النتائج، تقدم الشركة فقط تلك الإبتكارات التي يمكن ان تساعد على تحقيق اهداف محددة. ويحرك نتائج البرامج تجاوز الإستعدادات الطويلة التي تهدف الى تحقيق المكاسب السريعة والقابلة للقياس في فترات قصيرة.

وتظهر مشاكل أخرى في وهم إعادة الهندسة وخدعة التقليص (خفض التكاليف مقابل القيمة المضافة). وإعادة الهيكلة هي استراتيجية للنمو، وهي عملية لإضافة القيمة وتعزيز قدرة المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات. وفي الممارسة العملية مع ذلك، فقد طبقت العديد من الشركات منهجية لتقليص الحجم وخفض التكاليف. وعندما تركز إعادة الهندسة على القضاء على الناس دون إجراء تغييرات كبيرة للتقليل من كمية العمل، فإن هناك إحتمالا ضئيلا في ان تكسب الشركة فوائد طويلة الأمد.

ولم يكن العديد من البرامج مرتبطا بنتائج محددة، وهذا يعني انه قد ادخلت تحسينات كبيرة في العمليات التي لا تضيف قيمة كبيرة او تحسين حد ادنى من النتائج. ويمكن ان يحدث هذا عندما تقترب اعادة الهندسة الى مستوى منخفض جدا، ومن دون استراتيجية واضحة ودون تحديد المشاكل الحقيقية: والتوقع هو ان الخطوات التي يركز عليها النشاط (التدريب، ومراقبة الجودة، وقياسات جديدة، وما الى ذلك) سوف يؤدي تلقائيا الى أفضل أداء للأعمال.

وكثيرا ما يتم تجاهل النتائج على المدى القصير. وعندما تفشل البرامج التي تركز على النشاط في إحداث تحسينات في الأداء المالي والتشغيلي، فإن المديرين نادرا ما يشكون، مع انهم يخشون من اتهامهم بالإنشغال على المدى القصير على حساب العمل على المدى الطويل. وهذا يؤدي الى الفشل في خلق الفوز على المدى القصير. وهناك ايضا ظاهرة شائعة جدا "الكلب الذي يهز ذيله"، فعلى سبيل

المثال عندما تصبح التكنولوجيا بدلا من العمل هي الدافع لإعادة الهيكلة. بسبب عدم القدرة على الربط بين السبب والنتيجة، وليس هناك عمليا أي فرصة لتعلم الدروس المفيدة وتطبيقها على البرامج المستقبلية.

وهناك مشكلة كبيرة تحدث في التحول التنظيمي عندما تفشل الإدارة في إشراك المتضررين مباشرة من جهود التحول. على الرغم من ان التخطيط يجب ان يكون من اعلى الى اسفل، ويكون تنفيذ الأعمال عموما أفضل عندما يكون من أسفل الى أعلى. وايضا هناك محاولات لتحسين نتائج الأعمال على حساب نوعية حياة العاملين والجوانب الإجتماعية الأخرى والتي تؤدي عاجلا ام آجلا الى الفشل. ونتيجة لذلك فإن الإدارة تفشل في خلق ما يكفي من قوة التحالف التوجيهية.

وقد اشارت خبرة العديد من السنوات الى أنه وفي معظم الحالات، من الضروري استبدال كبار المديرين الذين اخذوا الشركة الى الحالة التي يكون فيها التغيير الجذري ضروريا، فإن هؤلاء المديرين، وكقاعدة عامة، غير قادرين على قيادة الجهود التحويلية، ولا سيما تلك الراديكالية. ولا بد من اقتراح مرشحين جدد لشغل مناصب الإدارة العليا، او على الأقل تقديم المشورة بشأن قدراتهم، وغالبا ما تكون هذه مهمة هامة من المستشارين الاداريين، ويكون لهؤلاء صفة المرشحين لقادة التحول.

إن الناس الذين يملكون القدرة على السيطرة يشعرون بأنهم المسؤولون عن حياتهم الخاصة، ويرون مصيرهم كما تتأثر قراراتهم بأنفسهم، وليس بفعل عوامل خارجية. ويكون مثل هؤلاء الناس عادة واثقين من انفسهم، مسترخين، ونشطاء، ويسعون لتحقيق المستقبل، متوجهين الى المدى الطويل، ومستبقين ومبتكرين، وايمانهم القوي في قدراتهم يجعلهم مقاومين للتأثير والقسر والتلاعب، ومراقبون من الناس خارجيا. ومن ناحية أخرى، فاننا كثيرا ما نرى التغييرات كتهديد، لأنهم لا يشعرون في السيطرة على القوى التي تؤثر على حياتهم، فهم يتخذون موقفا سلبيا بدلا من ان يكونوا نحو التغيير، ونتيجة لذلك، فإنهم غالبا ما يكونوا عرضة للإكتئاب وردود الفعل المختلفة. وتتعرض الشركات لبيئة مضطربة - اولئك الذين يرون في التغيير هو القاعدة وليس الإستثناء -قد صنعا لتحديد "هاردي" الناس الذين لديهم الموضع الداخلي للسيطرة.

وكحد أدنى للنجاح في التحول المؤسسي، على اصحاب المصلحة في الشركات والمستشارين الإداريين ان يبدأون العملية من خلال تأمين أفضل القادة الذين تتوفر لديهم الرؤية ويمكنهم الإلهام والتحفيز، والعمل بحزم وعلى الفور كمدرب لبناء لروح الفريق [7].

1.أنظر ب. شاكرافارثي: "إن عملية التحول: البحث عن السعادة القصوى"، مجلة الإدارة الأوروبية، مجلد 14، العدد 6، كانون أول 1996 الصفحات 529 – 539.

1. See B. Chakravarthy: " The process of transformation: In search of nirvana", in European Management Journal, Vol. 14, No. 6. Dec. 1996 , pp 529 – 539)

2. أنظر سم. كريستنسن واوفردورف: "مواجهة التحدي المتمثل في التغير التخريبي"، مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، آذار – نيسان 2000، ص 67.

2. See C. M. Christensen and M.Overdorf: "Meeting the challenge of distruptive", in Harvard Business Review. Mar. Apr. 2000.p.67.

3. ج. هامل: "الإستيقاظ أي بي ام" مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، آذار – نيسان 2000، ص 142.

3.G.Hamel: "Waking up IBM", in Harvard Business Review. Mar. Apr. 2000.p.142.

4. ج. هامل: "قيادة الثورة" (بوسطن، ماساتشوستس، HBS press، 2000).

4. G.Hamel: " Leading the revolution " (Boston , MA, HBS Press , 2000.

5. ج. ب. كيللنغ "إدارة التغيير: عامل الإستعجال" في وجهات نظر لمديرين (لوزان أي ام دي) المجلد 29، العدد 1، شباط 1997.

5.J.P.Killing: "Managing change: The urgency factor " in perspectives for managers (Lausanne , IMD).Vol. 29, No.1 , Feb 1997.

. ج. هامل: "إعادة اختراع شركتك"، مجلة فورتشن، 12 حزيران 2000، ص 105 – 120.

6.G.Hamel: "Reinvent your company." in Fortune , 12 June 2000 , pp. 105 - 120

أنظر على سبيل المثال: "كوتر: قيادة التغيير" (بوسطن، ماساتشوستس، HBS Press، 1996)

7.See e.g J. Kotter: " Leading change " (Boston , MA, HBS Press, 1996).

23

الفصل الثالث والعشرون الإستشارات والمسؤولية الإجتماعية للأعمال

يقدم هذا الفصل ارشادات حول أفضل السبل للإستشارات في مجال المسؤولية الإجتماعية للشركات، والمسؤولية الإجتماعية للأعمال التجارية، أو مواطنة الشركات (وسيتم استخدام هذه المصطلحات بالتبادل في هذا الفصل).وهذا مجال جديد وصعب للإستشارات الإدارية، والذي يتناول مفاهيم الأعمال الأساسية والأغراض والعلاقات المعقدة وبشكل متزايد بين الشركات التجارية وبيئتهم. إنه مجال مليء بالقيمة ومثير للجدل، حيث تواجه الشركات مصالح ومتطلبات وضغوط متنوعة ومتضاربة. وقد نمت أهميتها على نحو كبير على مدى العقود الماضية، وسوف تستمر في النمو في السنوات المقبلة.

وتقبل المؤسسات بأن مشهد الدور الإجتماعي قد تغير، وأن العمل هو في مواجهة العديد من التحديات. ويجب ان يتم تعويض النقص في المعرفة القائمة والكفاءة والأنظمة حول مواطنة الشركات، والبدء في تطوير قدراتها. إنهم يحتاجون الى خطوط عريضة وتوجيهية معتمدة ومتوازنة بشأن كيفية التصرف. لذلك إنهم يقدرون مساعدة المستشارين في مواجهة كل من السياسات والقضايا التنفيذية المتعلقة بالأدوار الإجتماعية والوظائف والعلاقات. وخاصة إذا استطاع المستشارون ان يثبتوا قدرتهم على المساعدة في المسؤولية الإجتماعية، والتي أصبحت هامة أكثر وأكثر في أساسيات العمل. ويدعى المستشارون لمساعدة عملائهم في تحديد الكيفية التي ينبغي أن يتصلون بها مع أصحاب المصلحة، وتأخذ في الإعتبار القضايا المتعلقة بالقطاعين العام والمدني. وتتطلب كل الجوانب عمل المستشارين للإقناع، ومن ثم توجيه عملائهم الى الأرض غير المخططة، والى الأدوار غير التقليدية.ولا يملك أي من المستشارين والعملاء سوى جدول أعمال لإعادة تعريف مفهوم "العمل كالمعتاد".

1.23 البعد الإجتماعي في الأعمال

يرى بعض المديرين والمستشارين أن الجهود الحالية لتعزيز المسؤولية الإجتماعية للعمل جاء كرد فعل دفاعي للإنتقادات المتعددة، والضغوط التي تتعرض لها الشركات بشكل متزايد - هو نوع من العلاقات العامة. إنهم يشعرون أنه من المهم ان ينظر اليهم لتعتبر شركات المواطنة الصالحة، (وبالتالي تكون أقل عرضة للإنتقاد وجماعات الضغط) من أن تكون واحدة من شركات المواطنة الصالحة على أرض الواقع. وإذا لم يكن هناك أي إنتقاد وجماعات الضغط، فإن العمل يسير كالمعتاد. العديد من الشركات

في جميع أنحاء العالم ترى دورها الإجتماعي ومسؤوليتها - إذا كانت تولي إهتماما لكل ذلك - بصفة اكاديمية وبدون اهتمام فعلي أو واقعي. هذه الآراء تقيد قدرتها سواء على الفهم العميق او اتساع نطاق المسؤولية الإجتماعية للأعمال والعمل ببصيرة وبعد نظر..

إن البعد الإجتماعي للعمل، أي العلاقات بين قطاع الأعمال والمجتمع وتأثير النشاط التجاري على الحياة وتنمية المجتمع، والعكس بالعكس، ليس شيئا جديدا وقد ظهر في السنوات من 20 30- الماضية نتيجة لعوامل مثل النمو الهائل في قوة الشركات المتعددة الجنسيات، وعدم الرضا عن العولمة، او العدوانية المتزايدة لبعض جماعات الضغط. فإذا رغب أحد او لم يرغب، فإن المسؤولية الإجتماعية متأصلة في أي نشاط للأعمال. ونشاط الأعمال هو نشاط اجتماعي بامتياز. 1 ومؤسسات الأعمال هي مؤسسات المجتمع التي أنشئت لإنتاج وتوزيع وتسليم السلع والخدمات اللازمة ولتلبية مجموعة واسعة من الإحتياجات الإجتماعية. إنهم يتفاعلون مع جميع المؤسسات الإجتماعية الأخرى ويؤثرون في حياة الأفراد والأسر والمجتمعات المحلية وعلى نطاق واسع، كأصحاب العمل والمربين، والمنظمين للعمل المشترك، والبائعين والمشترين والمبدعين، ودافعي الضرائب ومستخدمي الموارد والبنية التحتية والمستثمرين والمنتجين للثروة، وهكذا، فإن لكل هذه الوظائف البعد الإجتماعي والآثار المترتبة عليها.

إن هذه الحقائق قديمة قدم العمل نفسه. ومع ذلك، فما هو نسبيا حديث، فإنه: (1) لم يسبق له بعد مثيل، و سلطة، ودور قطاع الأعمال في التنمية العالمية. و(2) هناك مستوى جديد من الإدراك والوعي، ومعايير، ومعايير وأهداف، وارادة، وقدرة على إتخاذ الإجراءات بشأن قضايا المسؤولية الإجتماعية، سواء من جانب رجال الأعمال او من جانب الحكومات والمؤسسات والمنظمات الأخرى.

وتجدر الإشارة الى ان السلوك المسؤول إجتماعيا هو مفهوم نسبي. ويتأثر تعريفه من خلال الجغرافيا والثقافة والتعليم، والتوجه السياسي، والثروة، و ديناميكية الصناعة، وهكذا. وعلى سبيل المثال، يمكن للبلدان الأقل نموا في اسواقها وخدماتها الإجتماعية أن تتوقع من مؤسسات أعمال المساهمة في خلق قطاعات إقتصادية حديثة في الإنتاج والخدمات، والعمالة، وتوفير الخدمات الإجتماعية والتعليم والبنية التحتية. وفي بلدان أخرى، فإن الظروف المؤسسية والسياسية قد تعني ان تعطى الأولوية لحقوق الإنسان، وحماية البيئة، أو الإعلان الأخلاقي في البلدان التي لديها تشريعات العمل المتطورة، والآليات المؤسسية لتنفيذها، وهناك شركات ليس لديها خيار سوى الإمتثال لهذه التشريعات. وبالعكس، في البلدان ذات الآليات المؤسسية والإدارة العامة الضعيفة، فإن الطلب للحصول على مؤسسة مواطنة ذاتية التنظيم يكون أكبر من ذلك بكثير.

ويكون لدى الشركات المختلفة والفئات الإجتماعية والمنظمات المجتمعية في داخل البلدان، توقعات مختلفة وتطبيق لمعايير مختلفة فيما يتعلق بمختلف جوانب المسؤولية الإجتماعية، ويكون بعضهم مهتم فقط في الدفاع عن مصالحهم القصيرة الفورية، بينما يعتمد البعض الآخر باستمرار وجهات نظر أطول أجلا وعلى نطاق واسع، على أساس مبدأ التنمية المستدامة. وبعضها لمكافحة الأعمال التجارية، والمجابهة والشبهة لكل مبادرة جديدة يتم إتخاذها من قبل المؤسسات الخاصة، بينما يتعرف الآخرون على المصالح المشتركة والحاجة الى التفاوض والتسوية، والبحث عن حلول يستفيد منها الجميع. وهذا

هو، بعد كل شيء، كيفية تنظيم المجتمعات والوظائف. ومن الطبيعي أنه لا يوجد رأي واحد موحد ومفهوم فيما هو مجدي إقتصاديا واجتماعيا، ومفيدا وضروريا. ويجب أن يتم التفاوض حول الحلول العملية التي توضع من خلال عملية ديموقراطية، وتعتمد من خلال إتفاق، ويوصي بها أصحاب المصلحة وتتم مراجعتها وتنقيحها عندما تتغير الظروف.

وهكذا، وللإنتقال من كونها المبدأ النبيل النظري لمفهوم العملية التنفيذية، فإن مسؤولية الشركات تحتاج الى: بيئة إجتماعية ومؤسسة فعالة، والذي يساعد على تحقيق ذلك وتحديد خصائصه وتدابيره المحددة، وتنسيق المنهجيات وبناء التوافق في الآراء، وتعزيز المفاهيم الجديدة، والتفاوض على ما يحتاج الى التفاوض، وفرض ما يجب ان يكون قسريا، وتنفيذ السيطرة والرقابة، وتطوير هذه البيئة جنبا الى جنب مع السياسة العامة التي تشجع على مزيد من الشعور بالمسؤولية الإجتماعية، ويكون هاما ومعززا للإعتراف بالأدوار الإجتماعية للأعمال بين رجال الأعمال والمديرين والمستثمرين.

2.23 المفاهيم والإتجاهات الراهنة

القوى المحركة

لقد أثرت على مفهوم وممارسة المسؤولية الإجتماعية للشركات او المواطنة، على مدى العقود الأخيرة، سلسلة من التطورات ذات الصلة، والتي جلبت هذه القضية الى الواجهة.

التقشف الحكومي. العامل المهم جدا في المفهوم الحالي لمؤسسة المواطنة هو التقشف الحكومي. وقد أعقب سقوط الإقتصاد و أنظمة القيادة الشيوعية الإنفجار التجاري، والسياسات الجديدة مثل تخفيض التعرفة داخل الدول وفيما بينها، واضعين عبئا على الخزانة العامة. وفي الوقت نفسه فإن الديمقراطيات الناضجة في جميع أنحاء العالم تواجه وضعا يزداد فيه نقص التمويل الحكومي وعدم دعم البرامج (الصحة والبطالة وما الى ذلك)، ويترك عدد أقل من الموارد لمعالجة المشاكل الإجتماعية التي تزداد تعقيدا في مجال التعليم والإنفجار الإجتماعي، والفجوة الرقمية، والسلامة. وكما تزدهر الأعمال التجارية، فإنه يزداد توقع حل المشكلات الإجتماعية، وتركيز موارد أكبر على سد الثغرات التي خلفها التقشف الحكومي. والبلدان التي ليس فيها تقليد العمل الخيري التطوعي، فعليها البدء بإحتضان هذه المفاهيم.

العولمة وقوة الأعمال الإقتصادية. إن تحسين التكنولوجيا (مثل الإتصالات السلكية واللاسلكية العالمية والنقل غير المكلف)، وفتح الإقتصاد الوطني، وديناميكية أسواق رأس المال العالمية، والوصول الى إنخفاض تكلفة اليد العاملة، هي من بين العوامل التي تنشىء مؤسسات عالمية حقا. عبر شركات تنتج وتبيع بضائعها في جميع أنحاء العالم الآن. وتلمس عملياتها في كثير من الحالات كل جزء من العالم، كما تؤثر على رفاه طائفة واسعة من أصحاب المصلحة على حد سواء سلبا أو إيجابا – في جميع أنحاء العالم. بسبب قوتها الإقتصادية والمالية. وتلعب هذه الشركات دورا قويا، وقادرة على حشد واستثمار ونقل موارد تزيد من الناتج القومي الإجمالي للعديد من الدول.

إن ردود الفعل وتكثيف النشاط ضد الممارسات التجارية المرتبطة بالعولمة تؤكد عدم الرضا المتزايد مع سلطة وسلوك الشركات.وقد أثار المحتجون أسئلة تتعلق بممارسات الشركات تجاه البيئة، وحقوق الإنسان، ودفع أجور ملائمة للعيش، ومصادر السياسات، وتدمير البنية التحتية الثقافية، أو دوليا من حيث عدم قدرة الصناعات المحلية على المنافسة والزراعة، على سبيل المثال لا الحصر.

الأزمات. وقد أثار عدد من الأزمات البارزة تركيز إهتمام العالم على سلوك الشركات. حيث أدى إنفجار مصنع يونيون كارباید في بوبال بالهند عام 1985 الى المطالبة بوضع مبادىء توجيهية صارمة للصحة والسلامة والمعايير البيئية، جنبا الى جنب مع جهود جديدة لتعزيز التواصل والشفافية، مثل العناية الرشيدة وزيادة متطلبات تقديم التقارير من جانب الحكومات في جميع أنحاء العالم. كما عزز انسكاب النفط لشركة اكسون فالديز الدعوة الى إبلاغ الإدارة البيئية، وأدت الى تحالفات مثل مبادىء ((CEREs [2]. وقد أثبتت التجارب لشركة شل في نيجيريا وبحر الشمال قوة ونشاط "محكمة الرأي العام" مما أدى الى جدية عدد من الشركات لبناء وتعزيزالمزيد من العلاقات مع المنظمات غير الحكومية ونشطاء المجتمع، مما يخفف أزمة في بعض الأحيان سواء كانت حتمية أو ضرورية - وكأن لم يكن هناك أزمة - كما ان التحذيرات قد لا تؤخذ على محمل الجد ولا تشارك الشركات ولا المنظمين وهم على استعداد للعمل.

الحوافز. في حين أن تهديد "العصا" يأخذ حيزا كبيرا، فقد ازداد حجم "الجزرة" كذلك لتشجيع السلوك المسؤول إجتماعيا في عالم الشركات. ويرى هذا المنظور الجديد مواطنة الشركات بأنه دعم سلسلة القيمة للشركات. وتزداد الأدلة على أن المواطنة قد تكون إختلافات هامة في أذهان المستهلكين والموظفين. وأن "رأس المال السمعة" هو ان تكتسب مصداقية أكثر وأكثر في الأسواق المالية. وتبنى هذه المصداقية على أساس الثقة بدلا من الصورة، وتتأثر السمعة بشكل كبير بمواقف أصحاب المصلحة اتجاه الشركة. وينظر للسمعة باعتبارها المواطنة الصالحة للشركات أكثر وأكثر، وهي رصيد هام في إدارة المخاطر. وهذه هي الصلة وخاصة للشركات والصناعات التي تجد "رخصهم التشغيلية" لتصبح أكثر تأثيرا من قبل المنظمات الشعبية وأصحاب المصلحة. وأخيرا فإن الثورة الأكثر جذرية هو ان يحدث في كبريات الشركات إعادة النظر في نماذج الأعمال الخاصة بهم، فالذي يجري حاليا هو إعادة صياغة التصنيع و المسؤولية البيئية الفعالة. وينظر بازدياد الى الأسواق المستبعدة تقليديا في البلدان المنخفضة الدخل ومجتمعات الأقليات والبلدان الأقل نموا كحدود تجارية أخيرة. وهناك وجه آخر لهذه الثورة وهو النمو سريع الإنتشار، وصناديق الإستثمار المشتركة والمفرزة إجتماعيا، والتي تشمل او تستبعد الشركات على أساس معايير الأداء الإجتماعي.

تأثير النشاط والضغوط من أجل الامتثال للقوانين والسياسات. منذ أعوام الستينات، حقق الناشطون و الحراكات المجتمعية نجاحا في التأثير على السلوك الصناعي. كما ساعد الناشطون في الولايات المتحدة لقيادة طليعية خاصة بقوانين السلامة والبيئة والمجتمع وإعادة استثمارها (البنوك المنظمة ضد القروض والممارسات الإستثمارية التمييزية). وعلى الصعيد العالمي، فقد نظمت مبادىء سوليفان تحالفات الدوائر الإنتخابية المنوعة للحد من الإستثمار في جنوب افريقيا في ظل نظام الفصل العنصري السابق. وكان هذا النشاط مقدمة للجهود العالمية البارزة حول

معايير العمل، والحصول على علاج مرض الإيدز، والعولمة. ولإيضاح عمل المؤسسة الصناعية المستقلة المتصلة بأهم العلامات التجارية للسلع الإستهلاكية والتي تركز باهتمام على التصنيع المؤسسي، فلا بد من توفير المصادر وممارسات العمل. والتحسينات في نظم الإتصالات السلكية واللاسلكية تلعب دورا عميقا في خلق بنية تحتية مكلفة لتسهيل نشاط القواعد على المستوى العالمي.

زيادة وضوح وتأثير المجتمع المدني. وتشير نتائج الدراسات من منظمات الإقتراع مثل موري (MORI) أن الجمهور يثق بمنظمات المجتمع المدني أكثر بكثير من الشركات. وتقدر الأمم المتحدة أن هناك أكثر من 29000 منظمة غير حكومية دولية، ويكون لكثير منها صوت كبير في مناقشة الدور الإجتماعي ومسؤولية العمل.

تزايد مشاركة المنظمات الدولية. دعت المنظمات الحكومية والرسمية الأخرى، بما في ذلك الأمم المتحدة، ومنظمة التعاون والتنمية، ومنظمة العمل الدولية، والإتحاد الأوروبي وآخرين، الى المشاركة الفعالة للعمل في الشؤون الإجتماعية، وأدت الى تحديد جدول الأعمال لسلوك الشركات المسؤولة إجتماعيا (الإطار 1.23).

- اتخذت الأمم المتحدة دورا قياديا عالميا للدفاع عن الميثاق العالمي للأمم المتحدة، ومجموعة من مدونات سلوك الشركات الطوعية حول العمل، وحقوق الإنسان والبيئة، والذي يجسد التوصيات التي وضعتها الوكالات الدولية الأخرى. وقد طلب الأمين العام للأمم المتحدة مشاركة القطاع الخاص في حل الأزمة العالمية لفيروس نقص المناعة البشرية / الايدز ودعم الإقتصاد والتنمية الإجتماعية.
- لقد وضعت منظمة التعاون والتنمية 3 (OECD) مبادىء توجيهية شاملة للشركات متعددة الجنسيات، وعدة آليات أخرى لمسؤولية الشركات بما في ذلك مبادىء حوكمة الشركات، والمبادىء التوجيهية للتجارة الإلكترونية واتفاقية الرشوة.
- لقد اعتمدت منظمة العمل الدولية 4 (ILO) إعلان المبادىء والحقوق الأساسية في العمل ومتابعته، والإعلان الثلاثي للمبادىء المتعلقة بالمؤسسات المتعددة الجنسيات والسياسة الإجتماعية وعدد من إتفاقيات العمل الدولية وتوصياتها.
- نشرت لجنة الإتحادات الأوروبية ورقة خضراء، للعمل على إيجاد إطار اوروبي للمسؤولية الإجتماعية للشركات، والتي وضعت المناقشة حول المسؤولية الإجتماعية للشركات في الإطار الأوسع لمقترحات اللجنة الأوروبية لوضع استراتيجية التنمية المستدامة.

ومن العوامل الرئيسية الخاصة برموز ونظم يجري إنشاؤها من قبل الوكالات الدولية الرائدة هي أنها تمثل الفهم والإعتراف والتسوية والتوافق الذي توصل اليه أصحاب المصلحة الرئيسيون دوليا وإقليميا ووطنيا. ومن المحتمل ان تكون مبادىء مسؤولية الشركات أكثر مصداقية إذا تم تطويرها من خلال عملية التشاور بين قادة الأعمال التجارية، والعمال والمجتمع والحكومات المدنية والأوساط الأكاديمية.

الإطار 1.23 المبادىء التوجيهية الدولية بشأن مسؤولية الأعمال الإجتماعية

الأمم المتحدة: المعاهدة العالمية

(www.unglobalcompact.com)

المعاهدة العالمية مستمدة من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، وإعلان المبادىء والحقوق الأساسية في العمل لمنظمة العمل الدولية، ومبادىء ريو الخاصة بالبيئة والتنمية. وتستخدم قوة الشفافية والحوار لتحديد ونشر الممارسات الجيدة، ويدعو عالم الأعمال لدعم المبادىء التسعة العالمية:

المبدأ 1: دعم واحترام حماية حقوق الإنسان الدولية ضمن نطاق نفوذها.

المبدأ 2: التأكد من عدم ضلوع الشركات الخاصة في مجال تجاوزات حقوق الإنسان.

المبدأ 3: الحرية النقابية والإقرار الفعلي للحق في التفاوض الجماعي.

المبدأ 4: القضاء على جميع أشكال السخرة والعمل الإجباري.

المبدأ 5: الإلغاء الفعلي لعمل الأطفال.

المبدأ 6: القضاء على التمييز في التوظيف والمهنة.

المبدأ 7: دعم نهج وقائي لمواجهة التحديات البيئية.

المبدأ 8: إتخاذ مبادرات لتعزيز المسؤولية البيئية.

المبدأ 9: تشجيع تطوير ونشر التكنولوجيا الصديقة للبيئة

منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية - المبادىء التوجيهية للمؤسسات متعددة الجنسيات.

(www.oecd.org/EN/document/o,,EN-document-187-5-no-27-24467-187,FF.html)

إن ارشادات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الشاملة هي توصيات غير ملزمة للمؤسسات كي تعمل بتوافق مع سياسات الحكومة وتوقعات المجتمع. لأنها توفر توجيهات بخصوص سلوك الأعمال ذات الصلة عبر النطاق الكامل لأنشطة المؤسسة. وعلى الرغم من أنها موجهة بشكل مباشر الى الشركات متعددة الجنسيات، إلا أنها مناسبة لجميع المؤسسات، وخاصة المملوكة للدولة والمختلطة. وهي تغطي: السياسات العامة، والافصاح، والتوظيف وعلاقات العمل الصناعية، وإدارة البيئة، ومكافحة الرشوة، ومصالح المستهلكين، والعلوم والتكنولوجيا، والمنافسة، والضرائب. وإصدار آخر لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية هو مبادىء حوكمة الشركات، والذي يركز على حقوق ومسؤوليات كل المساهمين، ويقدم عددا من الإقتراحات بشأن أفضل الممارسات ومتطلبات الإدراج ومدونات قواعد السلوك.

إعلان منظمة العمل الدولية الثلاثي للمبادىء المتعلقة بالمؤسسات المتعددة الجنسيات والسياسة الإجتماعية

(www.ilo.org/public/english/employment/fmulti/index.htm)

يتضمن إعلان التوصيات التي يمكن تطبيقها عالميا لجميع الشركات وأرباب العمل ومنظمات الأعمال، والحكومات. إن المبادىء تقدم توجيهات للشركات المتعددة الجنسيات والحكومات، وأرباب العمل، ومنظمات العمال في مجالات مثل السياسات العامة، والعمالة والتدريب، وظروف العمل والحياة، والعلاقات الصناعية، بما في ذلك الحرية النقابية والتفاوض الجماعي، وتعزيز أحكام عدد من اتفاقيات والتوصيات التي حثت الشركاء الإجتماعيين أن يضعوها بالإعتبار ويطبقونها الى أقصى حد ممكن.

الإتحاد الأوروبي: ورقة خضراء لترويج الإطار الأوروبي من أجل المسؤولية الإجتماعية للشركات

(www.europa eu.intlcommloffigreenlindex_en.htm)

نشرت الورقة الخضراء في تموز 2001 والتي أخذت مفهوم التأسيس الثلاثي، على أن يطلق النقاش حول أفضل السبل لدمج الربحية التجارية مع مفاهيم التوأمة لكل من الإستدامة والمساءلة. وتراجع الورقة مجموعة واسعة من القضايا النظرية والعملية للمسؤولية الإجتماعية للشركات داخل الشركات، وتجاه المجتمع ككل. وتؤكد اتباع النهج الشمولي، وبيئة السياسات المشجعة، والحاجة الى غرس كامل المسؤولية الإجتماعية في ثقافة الأعمال.

المبادىء التوجيهية لمبادرة الإبلاغ العالمية

(www.globalreporting.org)

تهدف مبادرة الإبلاغ العالمية الى إيجاد إطار التقارير التي ستمكن الصحفيين للإستجابة بكفاءة وباستمرار لمطالب أصحاب المصلحة، ومعيار الأداء لمؤسسات مشابهة ووضع انفسهم بوصفهم يؤدون نشاطا في إدارة أعمالهم والعلاقات الخارجية،، وتعزيز سمعتهم في العمل ورأس المال و أسواق العملاء. والإطار هو: (1) أن يصف المدير التنفيذي العناصر الرئيسية للتقرير، (2) لمحة عن المؤسسة المبلغة، (3) الملخص التنفيذي والمؤشرات الرئيسية، (4) الرؤية والإستراتيجية التي تعمل على دمج الأداء الإقتصادي والبيئي والإجتماعي، (5) السياسات، والتنظيم، ونظم الإدارة بما في ذلك مناقشة اشراك أصحاب المصلحة،(6) المؤشرات الكمية والنوعية للأداء المؤسسي الإقتصادي والبيئي والإجتماعي. وينبغي أن تشمل هذه المؤشرات كل من مؤشرات التطبيقات العامة ومؤشرات المؤسسة الخاصة في المجالات الثلاثة. الأداء الإقتصادي والذي يجب ان يشمل: الربح والموجودات غير الملموسة، والإستثمارات، والأجور والمنافع، وانتاجية العمل، والضرائب، وتنمية المجتمعات المحلية، والموردين، والمنتجات / الخدمات. اما الأداء البيئي فيجب ان يشمل: الطاقة والمواد، والمياه، والإنبعاثات، والنفايات السائلة، والنفايات، والنقل، والموردين والمنتجات والخدمات، واستخدام الأرض، والتنوع البيولوجي، والإمتثال. كما يجب ان يشمل الأداء الإجتماعي: مكان العمل، وحقوق الإنسان، والموردين والخدمات.

ملاحظة: تمت زيارة جميع المواقع بتاريخ 4 نيسان 2002.

الوعي والمبادرات الخاصة. إن لدى العديد من مؤسسات الأعمال الهامة، والمنظمات التي تمثل دوائر الأعمال، الوعي المتزايد بالدور الإجتماعي وأثره على الأعمال والتعرف على الحاجة لتعزيز مسؤوليتها الإجتماعية. وقد أنشئت منظمات جديدة لهذا الغرض. كما تم إنشاء ائتلاف من المنظمات غير الحكومية ضمن مبادرة الإبلاغ العالمية (GRI 5). وكانت اولويات المجلس الإقتصادية تصميم نظام المساءلة الإجتماعية والذي دعي ب SA 8000. ولقد تبنت مجموعات الأعمال مثل "مائدة كو Caux المستديرة" مبادىء خاصة بهم. كما صممت شركات مثل ليفي ستراوس مدونات قواعد السلوك التي تم استخدامها كنماذج لأقرانهم في مجال الصناعة. وتستخدم رموز العمل او السلوك التي تركز على القضايا الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال التجارية من قبل العديد من الشركات. وتملك العديد من المبادرات الخاصة اصولها الأكاديمية المؤسسية، ومجموعات دعم الأعمال التجارية والإستشارات والتي تصمم ادوات لتوجيه المديرين من خلال تحدي إدارة مواطنة الشركات. وتشمل هذه معايير التميز التي وضعها مركز المواطنة المؤسسية في كلية بوسطن في الولايات المتحدة، والأعمال ضمن مبادىء المجتمعات. وتقيس شركة في لندن مواطنة الشركات من خلال المساءلة الإجتماعية في مراجعة الحسابات، وتدقيق كي بي إم جي الأخلاقي، والتدقيق العالمي للمصادر لدى برايس ووتر هاوس كوبرز، وعدد متزايد من المؤسسات الأخرى.

المفاهيم والمصطلحات

إن إدارة دور المسؤولية الإجتماعية في الأعمال من حيث جوهرها، او المواطنة المؤسسية، ينطوي على المشاركة المتصلة بإدارة الشبكات لأصحاب المصلحة والتي تشمل المساهمين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع، وكذلك المهتمين إجتماعيا والمهتمين بيئيا. ويعرف أصحاب المصلحة من هم المؤثرون والمتأثرون من أصحاب المصالح سواء كانوا افرادا او جماعات. وكذلك عمليات الأعمال التشغيلية، وهناك تعاريف أخرى في محاولة للتمييز بين الأولوية النسبية لأصحاب المصلحة من خلال تحديد المستويات النسبية للخطر والتي يخلقها أصحاب المصلحة أو ينتجها نشاط الشركة.

ومن خلال المساواة (على الأقل تقريبا) تبين أهمية هذه الجهات والشركات، فإن القائمة التي تحدد المواطنة من خلال انتاج فوائد على طول خط الإنتاج "الثلاثي" للمساهمين والمجتمع والبيئة. وهذه ليست مهمة بسيطة، لأن المشكلة تبدأ مع الأساسيات - فما هو المصطلح الأكثر مناسبة؟ حيث هناك قدر كبير من النقاش بشأن الأسس الموضوعة كشروط من هذا القبيل، مثل مواطنة الشركات، ومسؤولية الشركات (التي تستخدمها منظمة التعاون والتنمية)، وشركات المسؤولية الإجتماعية (التي استخدمت في الورقة الخضراء للإتحاد الأوروبي)، والمسؤولية الإجتماعية في الأعمال التجارية، والأداء الإجتماعي للشركات، وأخلاقيات الأعمال التجارية، والإستثمار الإجتماعي للشركات والعلاقات الخارجية، والشؤون العامة، وسمعة الشركة وغيرها. والمصطلحات الرئيسية هي "المسؤولية الإجتماعية المؤسسية" و "مسؤولية الأعمال الإجتماعية" و"مواطنة الشركات". والذين يستخدمون هذه المصطلحات يقعون في مجموعات مختلفة قد تتساوى في معانيها او تعمل على تمييزها على نطاق واسع.

وعلى سبيل المثال، فإن منظمة التعاون والتنمية،" تشدد على أن المطلوب من المسؤولية الإجتماعية

ان تبحث عن المواءمة الفعالة بين المجتمعات و الأعمال التي تعمل فيها. وتعترف فكرة الموائمة بالإعتماد المتبادل بين الأعمال والمجتمع – ولا يمكن ان يزدهر قطاع الأعمال إذا كان المجتمع الذي تعمل فيه فاشلا، وفشل قطاع الأعمال ينتقص بالضرورة من القطاع العام "6. ويعرف مركز المواطنة المؤسسية مواطنة الشركات بأنها: " العملية المقدمة من الشركات التي تعتبر من الأصول الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع، والتي لها أثر على تكامل المصالح المجتمعية مع الأهداف الأساسية للأعمال" 7. ويستخدم آخرون "الخط الثلاثي السفلي" مفهوم (المساهمون والمجتمع والبيئة). وفي المقابل، تعرف مؤسسات مثل جامعة واريك الأعمال الخاصة بالمسؤولية الإجتماعية 8 بأن مواطنة الشركات هو الأداء والإلتزامات الأخلاقية للأعمال في عدد من المجالات على حد سواء، بما في ذلك (وليس فقط) حقوق الإنسان، والمجتمع، وعلاقات العمل، والمساهمين، والبيئة، والموردين، والتصنيع، ومدونات قواعد السلوك، والعمل الخيري والتسويق، والأخلاق. كما تعرف مواطنة الشركات من قبل البعض على أنها الطريقة التي تدير بها الشركات العلاقات المعقدة مع مجموعة متنوعة من مجموعات أصحاب المصالح الأساسيين. ويستخدم آخرون تعريفات ضيقة من قبيل المشاركة في شؤون المجتمع.

إن هذه المجموعة المتنوعة من المصطلحات والتعاريف لمواطنة الشركات يخلق بعض الإرتباك. وتدعو الدوائر المعنية بتحديد المصطلحات المفضلة لديها، بينما تجد الشركات نفسها تفرز هذه المجموعة المتنوعة من التعاريف ومن خلال المستشارين المحتملين والذين يستخدمون نفس اللغة لوصف أشياء مختلفة، او لغات مختلفة لوصف الشيء نفسه.

ويرجع ذلك جزئيا للتعاريف غير الدقيقة، وتفتقر ممارسة المواطنة الى الدقة في الوظائف الأخرى. وتتنافس حاليا عدة تعاريف والمتعلقة بالخدمات الإستشارية وغيرها على جذب إنتباه مديري الشركات. وهناك الكثير من التداخل، ولكن بعضها مميز جدا. ويدعي المستشارون عموما بان نظامهم هو الأكثر شمولية ودقة وقابلية للقياس، مع عدم وجود قاعدة واضحة للحكم على ما يشكل المجال والتميز في المواطنة، ولذلك فمن الصعب للغاية بالنسبة للعملاء الحكم على الطريقة المنافسة.

ومن المرجح أن يستمر معنا هذا التنوع في الطرق والمسميات لفترة طويلة، ويتعايش كل من المديرين والمستشارين معها على حد سواء. وأي شيء يمس الدور الإجتماعي للأعمال هو القيمة، وترجمة المفهوم المعقد والصعب الى حلول عملية مدعومة. وهناك جدل لكثير من القضايا والتي لا يمكن ان تكون الحلول، وستأتي خطوة خطوة من خلال التفاوض والتسوية. إن التوصيات و المبادىء التوجيهية التي اعتمدتها الهيئات الدولية او غيرها واسعة، ولكن في معظم الحالات لا توجد معايير او نماذج لحالات معينة.

إن الممارسة الفعلية لأمريكا الشمالية واستراليا والعديد من الشركات البريطانية تميل الى التأكيد على العمل الخيري، واشراك المجتمع المحلي. ويميل هذا النموذج بشدة الى مفهوم "المنفعة المتبادلة"، والمعروفة أيضا باسم "الربح للطرفين Win-Win". والفكرة هنا هو وجوب مشاركة الشركات في الشؤون الإجتماعية لخدمة الصالح العام، بينما تدعم الشركات أيضا الربحية.

وعلى النقيض من ذلك، فإن الشركات في قارة أوروبا تعمل على تطوير مفهوم أوسع لسلوك المسؤولية الإجتماعية والتي تقع عادة على الركائز الثلاثة لعلاقات العمل والمسؤولية والبيئة، وحقوق الإنسان. و تركز مواطنة الشركات في أوروبا على ممارسة وسلوك المؤسسة أكثر من مساهمتها في التنمية الإجتماعية. ويؤكد هذا النموذج الشفافية في سياسات الشركات، وصنع القرار والسلوك. ويدعو أيضا الى مبادرات استباقية للحصول على آراء وتعليقات أصحاب المصلحة الرئيسيين بشأن الأبعاد المختلفة لمواطنة الشركات. كما يشجع هذا النموذج الشركات على وضع استراتيجيات وسياسات رسمية لتوازن هدف تعظيم الأرباح مع اعتبارات اصحاب المصلحة. ويتقاسم الإقتصاد المتطور في جنوب شرق آسيا مفهوم مشابه للمواطنة، ولكنه يركز على وجه الخصوص على علاقة الشركة مع موظفيها.

وتميل البلدان الأقل تطورا الى زيادة التشديد على مشاركة الشركات المتعددة الجنسيات في حل مشاكل التنمية الإجتماعية والرعاية الإجتماعية. وتهتم هذه البلدان على المستوى المحلي بتنمية المشاريع، بما في ذلك جوانب معينة من المواطنة – مثل موثوقية المنتجات، وخدمة العملاء، وادارة الشركات - بينما الإقتصاديات المتقدمة تعتبر ذلك امرا مفروغا منه.

وبالتالي، لا يوجد هناك حكم واحد مؤثر على موثوقية المعايير و الأهداف والمقاييس والمعايير وحتى المفاهيم الأساسية لمواطنة الشركات. ومع إختلاف وجهة النظر هذه فمن المهم للمستشارين والعملاء ان يفهموا كيفية التطور في مجال الممارسة العملية، والذي يمكن ان يحدث ويستخلص من النهج المختلفة، والإنفتاح على المناهج الأخرى، حتى لو كانت تبدو غريبة وغير عملية من الناحية الثقافية، ومساعدة العملاء على هذا الهدف في نفس الوقت، يعتبر صفة أساسية من المستشارين في هذا المجال.

المشاكل التي يواجهها صناع القرار في مجال الأعمال

حاليا، معظم المديرين غير مؤهلين للتعامل مع قضايا الشركات التي تشمل المسؤولية الإجتماعية.. كما ان لدى معظم برامج الإدارة المتقدمة القليل او عدم شمول مناهجها الدراسية كيفية مساعدة المديرين للبدء في فهم هذه الديناميكية. وإذا كانت هذه البرامج لا تعالج هذه الإعتبارات، فإن قادة الأعمال الآخرين كدارسي الهندسة، او العلوم، او القانون، او اي موضوع آخر يتوقع صعوبة الحصول على التدريب اللازم لمعالجة قضايا المسؤولية الإجتماعية. وفي الممارسة اليومية، فإن المديرين غالبا ما يعالجون المسؤولية الإجتماعية بالأزمات، والضغوط الخارجية أو اللوائح الجديدة، وغالبا من خارج سياق العمل الكلي. ويمارسون العمل كجسر النار ليتفادوا المزيد من المشاكل وتعميق الصراعات بدلا من الإستراتيجيين والمخططين.

ويجد المديرين عموما صعوبة مواكبة التوصيات الجديدة والمنقحة، والمبادىء التوجيهية، والمدونات، والمعايير، وتقديم التقارير والأشكال وغيرها من الادوات التي تهدف الى تعزيز المسؤولية الإجتماعية للأعمال. ويتم الإرتباك ليس فقط بسبب المصطلحات كما ذكر أعلاه، ولكن أيضا من خلال المبادرات المتداخلة، بسبب إحجام بعض المنظمات الى تنسيق المفاهيم وتنسيق او دمج ادواتها، وعدد الدعوات

الى اعتماد قوانين جديدة وتلبية المطالب الجديدة. ويمكن ان نقدر ان هذا يعكس حالة الأدبيات وتعقيد القضايا، ولكن انتشار رموز المنافسة والمبادىء التوجيهية قد أدت الى الإرتباك والتكاليف الإضافية وعدم الكفاءة، ويؤدي غالبا الى البطء المستمر في الإجراءات العملية.

وأيضا، فإن رؤية العولمة الرأسمالية للمساهمين والى حد ما، تعارض فكرة زيادة المسؤولية الإجتماعية للشركات. وهذا النموذج الذي يفرض التزام الشركة الأساسي هو إرضاء مصالح أصحابها من خلال تعظيم العائد على استثمارات حملة الأسهم. وفي هذا الصدد، يتبع المساهمون الرأسماليون تعليمات صارمة ويؤكدون ان مسؤولية الشركات يجب ان تشمل الأنشطة التي تدعم المساهمين في خلق الثروة. واي نشاط يبتعد عن هذا الهدف يعتبر غير أخلاقي من وجهة نظر المساهمين. ويحتاج دعاة مواطنة الشركات بالتالي الى إقناع المتشككين بأن هناك في الواقع تناقض بين تعظيم الربح ومسؤولية الشركات، وان مواطنة المؤسسة هي في النمو المتزايد في تحقيق والحفاظ على ثروة المساهمين. وفي المقابل هناك من يقول ان المواطنة هي عملية تعظيم قيمة حامل الأسهم. ويؤكد دعاة آخرون انه من خلال ادارة وبناء علاقات مع اصحاب المصلحة الرئيسيين، فإن الجميع يستفيد - بما فيهم حملة الأسهم -. وبالتالي يجب على المستشارين ان يكونوا مستعدين لأي مشاركة للتدليل على قيمة الأعمال الملموسة التي تنتج مواطنة الشركات.

وستكون هناك حالات يعمل فيها المستشارون مع مديرين متشككين يرون القضية غير ملموسة أو غير موجودة أساسا. وتشمل الأمثلة تلك الحالات التي تصل الخلاصة إلا ان على الشركة ترك منطقة جغرافية معينة نتيجة تناقص أرباحها، مهما كانت العواقب على الإقتصاد المحلي ورفاه الموظفين وأسرهم. وقد تجد الشركات ان الإستمرار في استخدام التكنولوجيا الملوثة أرخص لها من إدخال التكنولوجيا النظيفة. او قد يشعرون بالحاجة الى التعاقد من الباطن مع موردين محليين ذوي سجلات أخلاقية مشكوك فيها من أجل المنافسة. بينما يمكن ان يقول المستشار ان هذه الأعمال غير مجزية في نهاية المطاف، ويكون وزن هذه الأدلة أحيانا هائلا.

وقد يتردد المديرون الذين هم على بينة من الدور الإجتماعي وتأثير أعمالهم بين اعتماد رد الفعل او الموقف الإستباقي. ويكون رد الفعل عادة أسهل وخصوصا اذا كانت بعض القضايا غير واضحة او اذا كان المدير لا يملك الفهم الكامل والدعم من مجلس الإدارة والمساهمين على قضايا المسؤولية الإجتماعية. وبالتالي فإن العمل لا يقتصر على الإستجابة لمتطلبات خاصة، والضغط، والتهديد، والقانون، ومعيار تقرير التفتيش، او الأزمة. وفي هذه الحالة، فإنه ينبغي القيام بعمل ما ولا يجوز ان يعترض المجلس. وعلى العكس، فإن النهج الإستباقي يتطلب رؤية وبصيرة وشجاعة ومخاطرة. ويمكن ان يتطلب التحليل الدقيق، والصبر والمثابرة والتفاوض، والإتصالات الممتازة. ويمكن ان تعطي الشركة صورة جديدة وقدرة تنافسية. كما يمكن ايضا ان تكون مكلفة وصعبة للحفاظ على ما اذا كان المعيار المفروض ما زال بعيدا عن مستوى الصناعة و يمكن للشركة ان تستمر بشكل جيد من دون ذلك في بيئة معينة (وعادة فإن مبادرات مكافحة الفساد وتجنب تضارب المصالح في بعض ثقافات الأعمال، او سلوك البيئة حساسة في ظل غياب التشريعات الملائمة والتفتيش).

وهناك إجماع من الوكالات الدولية وغيرها من القادة على الدعوة لإتباع النهج الإستباقي للمسؤولية الإجتماعية للشركات، والتي تتصرف على نحو استباقي يدل على استقلال وفهم استراتيجي للمسؤولية الإجتماعية للشركات، فضلا عن الإبداع في تطوير وتطبيق النهج العملي.

3.23 الخدمات الإستشارية

تتجه الشركات في محاولتها معالجة المطالب المختلفة والتطورات المتعلقة بالمواطنة، الى الشركات الإستشارية لتقديم المساعدة في حقل التوسع بسرعة او على نطاق واسع، ويساعد المستشارون الشركات في تطوير رؤى واستراتيجيات لجهود المواطنة، وارشادهم في إدخال نظم الإدارة لدعم الرؤية، ومساعدتهم على الإستعداد للشهادة في إطار مخططات مختلفة. وشمل ذلك مجموعة من خدمات الشركات الإستشارية العالمية والتي قدمت للمشاركين والشركات في هذا المجال، مثل برايس ووتر هاوس كوبرز و إرنست اند يانج، الى الأفراد العاملين محليا الذين ظهروا في الآونة الأخيرة. في مجال الإستشارات إن حقل مواطنة الشركات غير متطور نسبيا.

إن نطاق عمل المشاريع الإستشارية في مجال مواطنة الشركات واسع، وهو المجال الذي بحكم تعريفه لا يركز على وظيفة، او مبادرة، او خط إنتاج او وحدة عمل، ولكن على مجموع الأعمال، لتصبح شركة مواطنة. وغالبا ما يعني ذلك إعادة تجهيز كامل - شاملا مبادرة التغيير التنظيمي - وهذا قد يكون اكبر من اي مستشار او عميل يمكن ان يأمل في تحقيقه. حتى ان عملية البت في كيفية الدخول للموضوع صعبة على اقل تقدير. وينظر البعض الى إنشاء نظم التخطيط رفيعة المستوى، ويعتقد آخرون ان عملية تقديم التقارير او التدقيق سوف يرفع الأداء، وآخرون ينهجون العمل من زاوية الإتصالات، ويقترح آخرون تقديم خدمات حول مبادرات وبرامج محددة. ويمكن لبرامج محددة أن تتراوح بين وضع برنامج تطوعي، إلى وضع اجراءات لضمان مصادر الأخلاق العالمية. والإطار 2.23 يبين الخطوط العريضة لتصنيف الإستشارات لمواطنة الشركات مما يدل على اتساع كبير في المجال.

وهناك إجماع في الآراء بين رجال الأعمال حول العناصر المشتركة في عملية مسؤولية الشركات، كما ان هناك إتفاق متزايد بأن ذلك يجب ان يدار بطريقة تكاملية واستراتيجية، مع التزام القيادة العليا والتي تحدد الأهداف، وتعين الأدوار، وضمان التكامل الوظيفي وفعالية وتخصيص الموارد، والإدارة الملائمة ونظم الإتصالات. وفي نفس الوقت، هناك تقارب في الآراء على ان عملية ادارة استراتيجية شركة المواطنة يجب ان تنشىء نظم الشفافية والمساءلة والحوار مع اصحاب المصلحة والمشاركة والقياس والتحقق.

وهكذا، في حين ان هناك اتجاهات عديدة للإستشارات في مجال المسؤولية الإجتماعية للشركات، إلا ان هناك غياب لتعريف واضح للحاجة، وسيبدأ العملاء في وضع عملية التخطيط الإستراتيجي والتي تفرز من خلال الأسئلة الحرجة، وتحديد الأولويات، وكشف العلاقة الحرجة وتوفير القرارات الملموسة وتحديد الإجراءات.

الإطار 2.23 تصنيف إستشارات مواطنة الشركات

الإستشارات الإستراتيجية. نسأل في البداية كيف يمكن أن نضع استراتيجية لأعمال كبار المديرين التنفيذيين والتي من شأنها أن تبني رؤية وغرض مواطنة الشركات، تحديد أولويات الأهداف والغايات، وتحديد وتخصيص الموارد. وتحديد الأدوار والمسؤوليات الإدارية، وقياس النتائج. وعندما يتم تحديد الإستراتيجية، قد تحتاج الشركة المستشارين لدعم تنفيذها، ورصد التقدم، وتساعد على قياس النتائج. خاصة أن عناصر الدعم الإستراتيجي "إدارة الواقع القائم" قد يحتاج الى دعم إستشاري كذلك. وتشمل هذه العملية الى أنشطة جمع البيانات، مثل الدراسات الإستقصائية ومقابلات أصحاب المصلحة الداخلية من الموظفين، وتحليلات إضافية، وتكون هذه ساحة مفتوحة وواسعة أكثر للإستشارت. وشركات توظيف خدمات المستشارين "الخمسة الكبار"، وكبار مستشاري استراتيجيات الأعمال (مثل ماكينزي)، وشركات العلاقات العامة، وشركات البحوث التسويقية، والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات الأعمال غير الهادفة للربح، والشركات الإستشارية الصغيرة المتخصصة والأفراد.

إشراك المجتمع. إن الطلب على المستشارين لدعم الشركات المحلية ومشاركتها في الإستراتيجيات والمشاريع قد زاد بثبات على مدى العقد الماضي. وفي جزء منه لأن النهج الأمريكي البريطاني قد حدد مراكز أنشطة المواطنة في جميع أنحاء مشاركة المجتمع المحلي. وهناك إتجاه واعد هو ان المزيد من الشركات تبحث لتصميم استراتيجيات شمولية والتي تخلق علاقات الثقة القائمة مع أصحاب المصلحة، وتعزز الرفاه في المجتمع كأحد العوامل المحددة لنجاح الأعمال. إن هذا بمثابة فتح قوي لمفاهيم أوسع لمواطنة الشركات. وأحد المشتقات المثيرة لهذا العمل هو التوجه بعيدا عن الشركات لتشكيل شراكات بين القطاعات. ويجتمع ممثلو هذه الأعمال والحكومة والقطاع التطوعي لمعالجة المشاكل ذات الإهتمام المشترك، وذلك بهدف خلق المنفعة المتبادلة. ومع ذلك لا يزال الكثير من العمل للمستشارين الذين يركزون على توفير الدعم للشركات لبرامج العطاء والتسويق المرتبط بقضية، والأحداث المجتمعية.

الأداء البيئي. وهذا حقل استشارات ناضج نسبيا. وهناك العديد من الشركات والأفراد التي تعمل مع الشركات لدعم وتحسين الإدارة البيئية من كل الزوايا الإستراتيجية والتقنية. ومع أن هناك تطور جديد نسبيا، إلا انه يتم التشاور حول التنمية المستدامة للبيئة والمجتمع. وغالبا ما يشترك في هذه الإستشارات نطاق واسع شامل من المجتمع والتخطيط البيئي. ويسهل المستشارون العمليات التي يجتمع ممثلو مجموعات أصحاب المصلحة الأساسيين والذين يعملون جنبا الى جنب مع نظرائهم من الشركات لتحديد خطط الأداء البيئي، واشراك المجتمع المحلي، وعمليات الإتصال. وهناك مبادرات طموحة أكثر وسوف تزيد من نطاق التطلع الى ما هو أكثر من تأثير الشركة في التنمية المستدامة، ويبادر المستشارون في مساعدة وضع الأعمال كقائد مجتمعي على نطاق أوسع لمبادرات التنمية المستدامة.

إدارة السمعة. إن مجال ادارة السمعة ينمو، وتتداخل مع مواطنة الشركات، وتتميز في ذلك. وكما هو الحال في مواطنة الشركات، هناك العديد من التعاريف المتنافسة والمجالات المتخصصة. ويعطى التركيز على بعض الشركات المواطنة، والبعض لا يعمل على الإطلاق. ويفضل المؤلف نفسه على اتباع النهج الشامل الذي يربط بين مجموعة من العوامل التي تحدد السمعة مثل (العلامة التجارية، وأداء المنتج، ورضا العملاء، ورضا الموظفين، ومواطنة الشركات، وغيرها). ولدى الشركات "الخمسة الكبار" مثل برايس ووتر هاوس كوبرز، برامج إدارة السمعة. ويوفر العديد من شركات العلاقات العامة الكبيرة مثل سيجويك مثل هذه الخدمات، الى جانب بعض المحلات مثل ووكر للمعلومات و بروبس بي إن دبليو.

استشارات أنظمة الاداء. وكما أشرنا سابقا، فإن أداء نظم مجموعة من شركات المواطنة قد تتطور (معايير العمل الدولية، SA8000، أيزو14000، ومعايير التميز). حيث بدأت بعض الشركات بوضع العلامة أو تأييد مبادىء معينة، ويبحثون عن المستشارين الذين يمكن أن يساعدوهم في تنفيذ النظم و تلبية معايير إعداد التقارير.

التدقيق وإعداد التقارير الإجتماعية. إن التدقيق الإجتماعي وإعداد التقارير هو حقل آخر فرعي لمواطنة الشركة مع التعاريف الخاصة بها والنهج التنافسية. وعادة فإن مدى تقارير التواصل الإجتماعية ونطاق عمل أنشطة شركات المواطنة، هي وسيلة لتوفير المناقشة المفتوحة لأوجه القصور. وتتطلب التقارير الإجتماعية عملية صارمة للتنمية، ولكنها عموما لا تستخدم أساليب البحث لتحديد الآثار المترتبة لسلوك الشركات على أصحاب المصلحة.ومع ذلك تتطلب التقارير الإجتماعية للشركات إجراء محاسبة دقيقة لكامل الموارد التي تقدمها انشطة الشركات المواطنة. ويحاول المستشارون في هذا المجال تقديم تقارير عن البيئة والصحة وسجلات السلامة بعبارات واضحة، ومناقشة الخلافات علنا والتي يمكن ان تشرك عملاءهم. وشركة شل وفورد موتور وشركة داو الكيميائية من الشركات التي تلقت الثناء على الصراحة التي ابدتها في تقاريرها الإجتماعية. وكان لمجموعات مثل الإستدامةSustainability هم قادة في استشارات التقارير الإجتماعية. وأخذت مجموعات إستشاريين أخرى نهجا مختلفا قليلا. وتركز الشركة المواطنة على المحاسبة الدقيقة للمساهمة في اجمالي النشاط التجاري المقدم للمجتمع. وتعمل في الولايات المتحدة مجموعة متنوعة من شركات الإتصالات الكبيرة والصغيرة على دعم التقارير والتي تعتبر عربة العلاقات العامة مع العملاء المهتمين في مجتمعاتهم. وتعمل شركات أخرى مع المستشارين لإنتاج تقارير البيئة والسلامة والصحة المهنية المتوافقة مع اللوائح الحكومية.

ويعتبر التدقيق الإجتماعي، في المقابل، أكثر طموحا، ويحاول تقديم حساب دقيق للآثار الإيجابية والسلبية على الشركة وعلى أصحاب المصلحة فيها، مثل نظيرتها المالية، ويتم التحقق من عمليات التدقيق الإجتماعي من قبل طرف ثالث موثوق به. وغالبا ما يستخدم المستشارون منهجيات صارمة في عمليات التدقيق الإجتماعي. بعضها مثل شركة سيمون زيداك للمســـاءلة،

وتستخدم أساليب البحث الكيفي، مثل مسوحات موقف اصحاب المصلحة، ويعمل آخرون لتصميم نموذج محاسبي يحدد مقدار التأثير كميا او رقميا ويقدم ميزانية اجتماعية. وتتركز عمليات التدقيق المعينة على مسائل محددة. وعلى سبيل المثال فلقد صمم كل من برايس ووتر هاوس كوبرز و ارنست آند يانغ العمليات لمراجعة حسابات ممارسات العمل من الباطن وتعمل في البلدان النامية. ومع ذلك فقد نجحت القليل من الجهود في مناطق ابعد من البيئة.

ويتم التدقيق الإجتماعي وكتابة التقارير في كثير من الأحيان أكثر من ذلك بكثير في أوروبا، ومختلف البلدان خارج الولايات المتحدة الأمريكية، ومع ذلك فإن الكثير من الشركات في الولايات المتحدة هي في البداية لإستخدام هذا النهج.

أخلاقيات الأعمال. إن أخلاق المستشارين الذين يعملون مع الشركات بشأن مجموعة من المبادرات قد تكون واسعة او ضيقة النطاق. وقد تخلق المبادرات الواسعة النطاق مبادىء توجيهية أخلاقية لعملية صنع القرار، وعمليات المديرين التنفيذيين من مختلف الإدارات. ويمكن ان تشمل المبادرات المحددة التدريب والسياسات حول اخلاق التفاوض على العقود مع الشركاء الأجانب، وعلى المضايقات وسوء معاملة العمال. وتصل أخلاق المستشارين ايضا الى مجموعة متنوعة من مجالات المواطنة، بما في ذلك تصميم أنظمة قواعد السلوك والأداء.

الإتصالات. لا تملك الكثير من الشركات ما يكفي من الموظفين لإضافة نشاطات المواطنة ذات الصلة بجدول أعمالها. وهناك حاجة متزايدة للمستشارين الذين يمكن ان يعملوا مؤقتا كموظفين بعقد لتنفيذ مشاريع المواطنة. وهناك مساحة مشتركة خاصة بالإتصالات الداخلية والخارجية لتعزيز أنشطة المواطنة.

الإستشارات المحددة حول خطوط التشغيل الرئيسية. في كثير من النواحي، فإن كل وظيفة من الأعمال تمتلك مجموعة خاصة بها من قضايا المسؤولية الإجتماعية التي تتطلب الدعم والتوجيه من المستشارين. وكمسألة مبدأ، فإن كل مستشار يقدم المشورة بشان نظم محددة، او وظائف او جوانب الأعمال التجارية والتي تحتاج الى ان تكون على بينة من البعد الإجتماعي والمشاركة لمساعدة العميل على اتخاذ خيارات و قرارات مسؤولة اجتماعيا، أو لتوجيه العميل الى الشخص المناسب والمتخصص في مثل هذه المسائل. (أنظر البند 23.5)

4.23 المنهج الاستراتيجي للمسؤولية المؤسسية

ولمساعدة العملاء على تحقيق التميز في مسؤولية الشركات، يجب على المستشارين أن يمتلكوا الخبرة في مجال الإدارة الإستراتيجية وعمليات التغيير التنظيمي. ولكي ينجح هذا النهج، يجب أن يكون متكاملا مع الأعمال التجارية الشاملة والإستراتيجيات التشغيلية. فإذا كانت ممارسة شركات المواطنة أساسية لجميع الأعمال التجارية، فمن المرجح ان تتوقف المبادرات الخاصة، او سيتم إزالتها من القلق اليومي لصانعي القرار والمديرين ويمكن للمستشارين ان يخدموا عملاءهم من خلال مساعدتهم على صياغة

وتنفيذ استراتيجية ومواطنة الشركات، وتطوير قوانينها، وتعزيز مشاركة اصحاب المصلحة، وقياس الأداء، والتدريب / وتدريب كبار المديرين التنفيذيين والمديرين المتوسطين في القيادة والإدارة. ثم يمكن للعملاء استخدام المستشارين لتقديم المشورة والدعم بشأن الجوانب التقنية الأكثر تخصصا في المسؤولية الإجتماعية، مثل اصلاح البيئة، وممارسات حقوق الإنسان، وإدارة سلسلة التوريد أو مشاركة المجتمع المحلي.

لقد وضع ساندرا وادوك وشارلز بودول (Sandra Waddock and Charles Bodwell) في منظمة العمل الدولية، عناصر منهجية الإدارة الإستراتيجية لشركات المواطنة والتي تدعى "إدارة المسؤولية الشاملة" (Total Responsibility Management / TRM).

ويمكن أن يقدم منهج إدارة المسؤولية الشاملة وسائل محتملة لإدماج المطالب والضغوط الخارجية لممارسة مسؤولة، وتدعو الى المساءلة والشفافية، وانتشار مدونات قواعد السلوك، وادارة سلاسل التوريد، المسؤولية والإستدامة، واشراك أصحاب المصلحة في منهج واحد لممارسة المسؤولية داخل الشركة[9].

كما يبني منهج إدارة المسؤولية الشاملة نظم إدارة الأداء مثل إدارة الجودة الشاملة. كما في الشكل 1.23 الذي يوضح العناصر الرئيسية الثلاثة او المستويات التي تشكل منهج ادارة المسؤولية الشاملة: (1) الرؤية والمعايير وأنظمة القيادة، (2) تكامل المسؤولية في الإستراتيجيات والممارسات، و (3) التقييم والتحسين وأنظمة التعلم. ويشبه منطق هذا النظام لعمليات الإدارة الإستراتيجية المستخدمة لأي وظيفة من الأعمال. ويكمن الفرق في التفاصيل عند تنفيذها. وعلى المستشارين ان يفهموا السياق الإجتماعي الذي يعمل فيه عملاؤهم، عند استخدام منهج إدارة المسؤولية الشاملة. وتبين المناقشة أدناه تفاصيل كيف يمكن للمستشارين ان يدعموا عملاءهم من خلال كل مستوى من مستويات هذا الإطار، وتقديم التوجيه على مهارات خاصة، كما يجب ان تكون عمليات المستشارين جاهزة ضمن مجموعة الأدوات الخاصة بهم.

المستوى 1 - الرؤية والمعايير وأنظمة القيادة

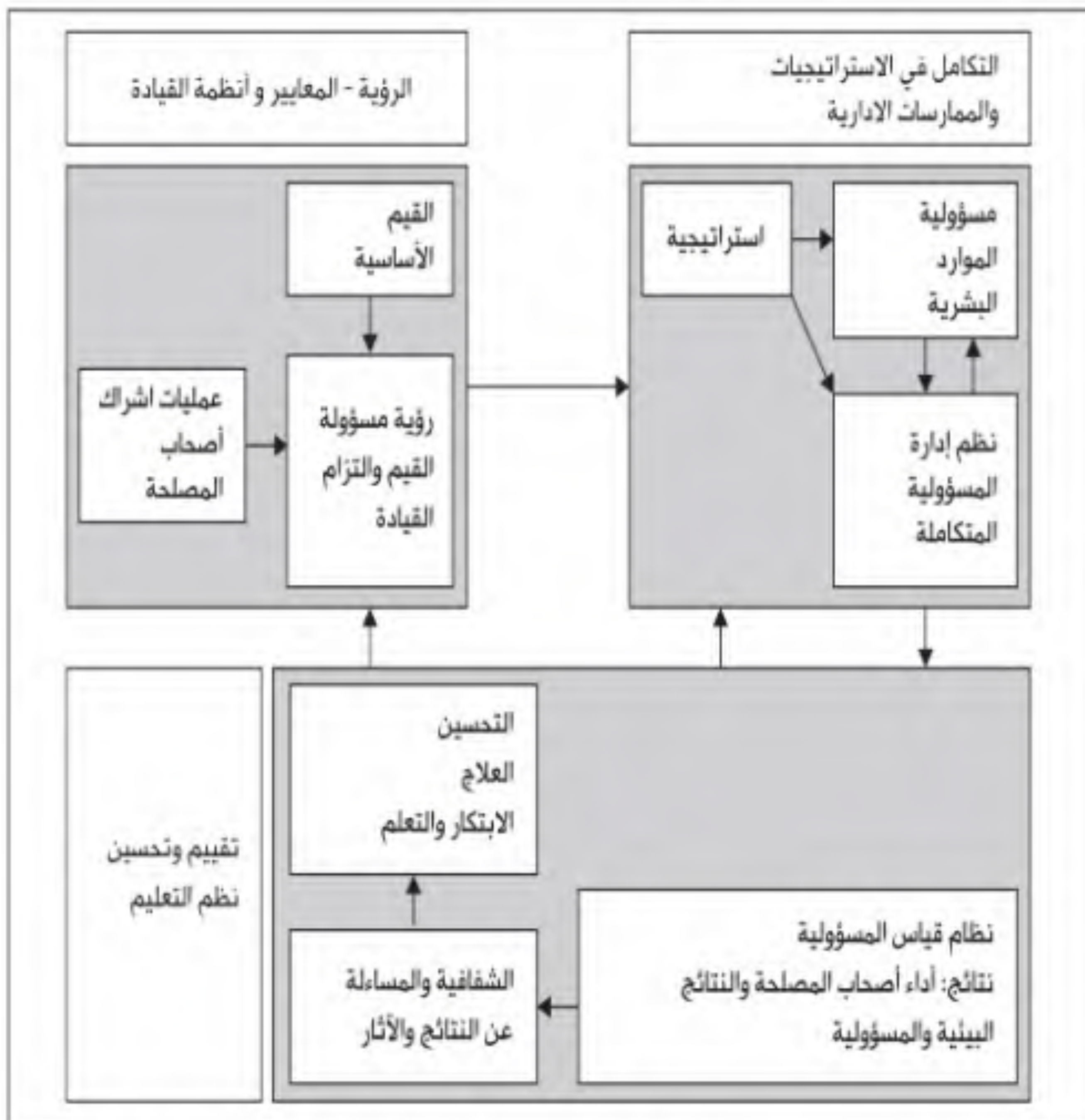
يعمل المستشارون عادة على هذا المستوى مع الإدارة العليا لتحديد جدول الأعمال الإستراتيجي لمواطنة الشركات ولقيادة عملية التغيير من أعلى الى أسفل. وينبغي على المستشارين على وجه الخصوص مساعدة عملائهم في تنفيذ الخطوات التالية:

- تحديد استراتيجية التكامل بين الأعمال التقليدية ومواطنة الشركات. ويجب أن توضح هذه العملية وتعبر نموذج مواطنة الشركات الذي يصف الترابط بين دور الشركة الإجتماعي والمسؤولية ونجاح الأعمال. وسوف يقدم هذا التعريف على سبيل المثال الأسس لمساعدة صانعي القرار على فهم عناصر الخط الثلاثي السفلي، وكيف يمكن ان تعزز بعضها البعض. وتحديد العلاقة بين استراتيجية الأعمال التقليدية والدور الإجتماعي للعمل أمر ضروري لضمان الإستدامة على المدى الطويل لعمليات مواطنة الشركات.
- تحديد الأولويات لمواطنة الشركات. بعد تحديد استراتيجيات التكامل التجاري والمواطنة، يحتاج

صناع القرار الى تحديد الأولويات الإستراتيجية التي من شأنها أن تدفع تخصيص الموارد وادارة النظم المكرسة لمعالجة قضايا محددة مثل ممارسات العمل، وادارة سلسلة التزويد، والبيئة المجتمعية، وغيرها. وتنطوي هذه العملية على إختيار واحد أو أكثر من رموز متعددة الأطراف لقواعد السلوك (مثل تلك المدرجة في الشكل 1.23) للتأييد والتطبيق.

- الأدوار القيادية والإلتزام لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. يجب على المستشار ان يعمل مع كبار المسؤولين التنفيذيين لتحديد الأهداف الإستراتيجية المحددة، وسياسات الشركة، وأهداف قابلة للقياس لإستراتيجية مواطنة الشركات. وفي الممارسة العملية، يجب ان تعكس هذه الأهداف تقاطع نتائج الأعمال والنتائج الإجتماعية /البيئية. ثم على المستشارين ان يعملوا مع كبار المديرين لتحديد أدوارهم المحددة في القيادة والإتصالات الإستراتيجية.
- الإلتزام في عمليات المواطنة الأساسية. وكما لوحظ سابقا، فإن أطر ادارة مواطنة الشركات تؤكد عادة على إشراك أصحاب المصلحة، والشفافية، وتقديم التقارير الإجتماعية، والقياس. والعديد من هذه الأساليب هو غير مألوف لمديري الشركات. إنهم يقدمون طرقا جديدة في ممارسة الأعمال، ويمكن للصراع مع السياسات التقليدية المتصلة بالسرية، والتقارير المالية ان يخضع لرقابة اتصالات وممارسات صارمة. ويجب ان يؤكد المستشارون على ان هذه التكتيكات ضرورية لدعم الأهداف الإستراتيجية، وضمان التزام كبار المديرين التنفيذيين لدعم وقيادة العمليات.

الشكل 1.23 نظام إدارة المسؤولية الشاملة



Source: S. Waddock. C. Bodwell and S. Graves: "Responsibility: the new business imperative". In academy of Management Executive. May 2002 (forthcoming)

المصدر: وادوك و بودول "المسؤولية: ضرورة عمل جديدة". في أكاديمية الإدارة التنفيذية. أيار 2002 (يصدر قريبا).

إن النجاح في هذا المستوى الأول من التدخل ليس سهلا. ويتطلب مستشارا لديه المزيج من العلم والفن لتحديد استراتيجية متكاملة لمواطنة الشركات ويمكن فهمها من كبار المديرين التنفيذيين، بالدعم والقيادة. ويحتاج المستشارون الى تحضير مجموعة أدوات المعرفة والأساليب التي تدعم صياغة الإستراتيجية.

تحديد العوامل الرئيسية للتحفيز لمواطنة الشركة. إن الأمر الحيوي للمستشارين هو فهم العوامل التي تحفز الشركات المواطنة داخل منظمة معينة، وبناء وعي المديرين حول هذه العوامل [10]:

- القيم: وتعتمد على الأخلاق، والرغبة في "رد الجميل"الى المجتمع.
- الإمتثال: إن الأنظمة الحكومية ونشطاء القواعد يخلقون ضغوطا للإمتثال. ويؤدي ذلك الى وضع سياسات واستراتيجيات الشركات التي تستجيب للتشريع والنقد والتفتيش وجماعات الضغط، الخ.
- العوامل غير الملموسة. وتشمل السمعة، والعلامة التجارية والعلاقات وغالبا ما تؤدي العناصر غير المادية الى الإستجابات التي تحاول التقليل من مخاطر الضغوط من أجل الإمتثال وخلق وفورات لرجال الأعمال. ويصبح تفاعل شركة المواطنة أداة لخلق الثقة للعلاقة مع الحكومات أو المنظمات غير الحكومية، وبالتالي تقليل مخاطر النشاط و المعارضة، ويمكن ان تؤدي العناصر غير المادية أيضا الى الإستجابة التي تخلق قيمة الدعم. وعلى سبيل المثال فإن تطوير الأصول غير الملموسة كالسمعة يمكن ان تدعم المبيعات وتعيين الموظفين والإحتفاظ بهم.
- السوق. إن برامج التشغيل في السوق تؤدي الى إدراج العمل الإجتماعي، فضلا عن الأهداف المستندة على السوق في المشاريع والإستثمارات، مثل طرح المنتجات والإنتاج والشراء، أو تدريب الموظفين. ويمكن أيضا أن تكون المشاريع التي أجريت مع أصحاب المصلحة غير التقليديين. ومن الأمثلة على ذلك التدريب على العمل للأفراد ذوي الدخل المنخفض، ومنظفي تكنولوجيا الإنتاج، ومستهلكي المنتجات المسؤولة إجتماعيا (مثل تنظيف غاز الإحتراق)، والموظفين الذين يخططون لملكية الأسهم، الخ.

وللأسف، فإن غالبية هذه العوامل المحفزة تعمل بشكل مستقل عن بعضها البعض، وتشجع الإستراتيجيات المتباينة التي تحقق نتائج دون المستوى الأمثل لرجال الأعمال وأصحاب المصالح فيها. وعلى سبيل المثال، قد تؤدي القيم الى برامج خيرية. وتمتثل البرامج بأقل قدر ممكن من الإمتثال للقوانين واللوائح. كما ان البرامج غير الملموسة، وبسبب التسويق أو الشراكات مع المنظمات غير الحكومية والحكومة، قد تؤدي الى العمل الخيري الإستراتيجي. وأخيرا، يمكن لعناصر السوق أن تؤدي الى مبادرات الأعمال مثل إعادة تصميم التصنيع ليكون أقل تبديدا، أو تطوير أسواق جديدة في المناطق ذات الدخل المنخفض. وتحفظ معظم الشركات هذه الإستراتيجيات بشكل منفصل، وتفشل في تحسين الموارد التي تستثمر في مواطنة الشركة.

فهم وتطبيق حالة قطاع الأعمال. وكما نوقش سابقا، فإن النماذج الرائدة في مجال المسؤولية الإجتماعية للشركات تؤكد على أنه لا يوجد أي تناقض بين المسؤولية الإجتماعية والربحية. وفي الواقع فإن النقاش يتجه الى ان مسؤولية الشركات الإجتماعية تؤدي دورا متزايدا في دعم القيمة العالية للخط السفلي. وتدعم البحوث الإدعاء الذي يقول بأن مواطنة الشركات تضيف قيمة الى الأهداف التجارية التقليدية، مثل جذب المستهلكين والإحتفاظ بهم، وتعيين الموظفين والإحتفاظ بهم، وانتاجية العمال

والأداء المالي العام.

ويجب على المستشارين أولا أن يعرضوا حالة العمل، ومساعدة العملاء على فهم كيف أن مشاريعهم الخاصة ومهام خط معين سيستفيد من مواطنة الشركة. كما يجب على المستشارين ان يكونوا مستعدين لمساعدة العملاء على بناء استراتيجيات الإبداع التي تستخدم مناهج المواطنة للوفاء بالتزاماتها الإجتماعية، وتوليد العائدات على الإستثمارات. ولتحقيق النجاح، تحتاج شركات المواطنة الى منظور أوسع من منظور معظم المستشارين الاداريين التقليديين.

التشخيص التنظيمي. هناك بعدان من التشخيص التنظيمي – السوق والمجتمع. ويعتبر السوق مجال المستشارين الإداريين التقليديين، ولكن من الضروري أن يفهم المستشارون أساسيات أعمال عملائهم في مواطنة الشركات. وهناك سببان لذلك: الأول، يحتاج المستشارون الى التحدث مع عملائهم بلغتهم. ويتصور المديرون الذين يشككون في مواطنة الشركات أن المستشار هو متسلل ويمثل القوى المتآمرة لإيقاف العمليات (في أقصى تفسير). الثانية، يحتاج المستشارون أن يكونوا قادرين على الترجمة والإندماج. ويمكن للمستشارين ان يقدموا خدمة قيمة من خلال المساعدة على بناء هذا الجسر بين أساسيات العمل والمواطنة.

أما البعد الثاني من التشخيص التنظيمي فهو فهم العلاقة بين قطاع الأعمال والمجتمع، حيث لعبت المخاوف دورا لدى الغالبية من المواطنة. واعتمادا على المشروع، قد يحتاج المستشار الى خبرة فنية، مثل التحليل البيئي. ومع ذلك ينبغي على المستشار ان يمتلك معرفة استراتيجية واسعة، وبما في ذلك تشخيص الممارسة الحالية والأداء حول الأبعاد الأساسية للمواطنة. حيث يتم الأداء الفعال للشركة وهل هو كاف؟ ويعمل المستشارون جيدا في استخدام الأطر مثل الإتفاق العالمي او المبادىء التوجيهية للمنظمة، التي يمكن ان تساعدهم على إصدار الأحكام وشرعنة الإستنتاجات.

تحديد هوية أصحاب المصلحة. إن عمليات المواطنة الديناميكية تعبر عن نفسها من خلال التفاعل بين الشركة ومساهميها. كما يمثل مستوى رضا أصحاب المصلحة الشكل الرئيسي من ردود الفعل على نقاط القوة والضعف في إدارة الشركات. ولهذا فمن الضروري للشركات ان تحدد وتنخرط مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. بينما تواجه المنظمات العابرة للحدود مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. ويكون التحدي للمستشارين وعملائهم هو في تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين – وممثليهم - والذين يجب ان يكونوا جزءا من استراتيجية مسؤولية الشركات. والذي يجب تجنبه هو اسناد الدور الرئيسي لأصحاب المصالح الذي يظهر التهديد الأكبر ويتصرف بعدوانية أكثر. ويجب على المستشارين ان يمتلكوا الخبرة الواسعة في تعيين أصحاب المصلحة والتحليل وبناء العلاقات.

قضايا الهوية والمسح البيئي. إن قضايا البيئة الإجتماعية والثقافية والمؤسسية والرقابية والسياسية لمواطنة الشركات هي أمور بالغة الأهمية. ويحتاج المستشارون الى مساعدة عملائهم في تقييم مدى ملائمة عمليات الشركات حاليا والتي تتقاطع مع البيئة، إما لتحديد نقاط السقوط او الفرص لعلاقة العميل وسلوكه تجاه أصحاب المصلحة الرئيسيين. وهناك حاجة الى المعلومات الإستراتيجية التي

تساعد الشركة على صياغة السياسات والإستجابات البرامجية. كما يجب تحديد القضايا ومسح العمليات لمساعدة الشركة في تحديد الأولويات الإ ستراتيجية العليا. وعلى سبيل المثال فإن شركة في قطاع الخدمات قد تجد بعض المخاوف بشأن مباشرة إدارة المصادر في سلسلة التوريد. ومع ذلك، فقد يكون لديهم مخاوف كبيرة بشأن جودة أنظمة التعليم لأنها تناضل من أجل البحث والتعيين وإبقاء الموظفين على نحو كاف من المهارة.

صياغة الإستراتيجية. يجب على المستشار أن يعمل مع العميل لإتخاذ نتائج العمليات المذكورة أعلاه أن يضع الخطة الإستراتيجية المركزة والواضحة. وينبغي للخطة أن تساعد المديرين في رسم المسار بين الأهداف والمشاريع الملموسة و أدوار المالكين، والمقاييس والجداول الزمنية. وفي إستشارات المواطنة، فإن الخطة الإستراتيجية هي المحك للعميل، ليس فقط بهدف تحديد الغرض والأنشطة التي تساعد المديرين على إجابة الأسئلة الأساسية حول أهمية شركة المواطنة وغرضها ووجودها بشكل مناسب داخل المنظمة.

المستوى 2 – تكامل المسؤولية الى الإستراتيجية والممارسات

على هذا الصعيد، يمكن للمستشارين ان يعملوا مع كل من كبار المسؤولين التنفيذيين والمديرين التنفيذيين من المستوى المتوسط. وتستطيع الشركة من هذه النقطة ان تبدأ في تنفيذ استراتيجيتها – تصميم العمليات والنظم والممارسات والبرامج المبنية على الأهداف والأولويات الجديدة- وقد يساعد المستشارين عملاءهم حسب الخطوات التالية:

- إنشاء نظم لإدارة الأداء. ولتنفيذ إستراتيجية مواطنة الشركة بنجاح، يجب أن تتحول الأهداف وخطط العمل الى جدول الأعمال التشغيلية والتي انعكست في عقود الأداء في خطوط العمل والإدارات والمديرين.
- إعادة تصميم الممارسات وانشاء البرامج. ستحتاج الشركة الى تصميم النظم والممارسات الجديدة لدعم أهداف مواطنة الشركات. وعلى سبيل المثال إذا كان الهدف هو تجنب الموردين التي تنتهك حقوق الإنسان للعاملين فيها، فإن الشركة ستكون بحاجة الى وضع سياسات واستراتيجيات محددة، ونظم إدارة وآليات الرصد ونظم التقارير. وبدلا من ذلك، إذا كان هدف الشركة هو الحد من انبعاثات الغازات الدفينة، فإنها ستكون بحاجة الى تعديل نموذج انتاجها. واعادة تصميم ممارساتها وسياساتها والتي تتطلب خبرة متخصصة.
- عملية التنفيذ. وعلى هذا المستوى، ستقوم الشركة بتشكيل وتطبيق نظمها لإشراك أصحاب المصلحة، ورصد القضايا ووضع آليات لزيادة الشفافية. ولا تتشكل هذه او تدار في عزلة، ولكنها متكاملة عبر خطوط الأعمال، وتستخدم كأدوات لتنفيذ استراتيجية وانشاء آليات التغذية الراجعة لإعادة صياغة هذه الإستراتيجية.

وفي هذا المستوى من التدخل، فإن مجموعة أدوات المستشارين بحاجة الى التوسع لتشمل محتوى الخبرة لقضايا محددة، وكذلك معرفة السلوك التنظيمي والتغيير والإستراتيجية. ويجب ان تشمل عناصر الأدوات ما يلي:

التغيير التنظيمي. سيجد المستشارون غالبا أن هناك الكثير من مقاومة تنفيذ شركة المواطنة

الإستراتيجية داخل منظمة العميل، والهياكل والبرامج،، وقد تكون المقاومة (أنظر أيضا الفصل 4) مقصودة أو غير مقصودة. وفي كلتا الحالتين، فإن التحدي لتقديم مبادرات الإستشارات هائلة. ويحتاج المستشارون لإمتلاك المهارات في إدارة التغيير والتخطيط الإستراتيجي. وينصح المستشارون ان يعملوا فقط مع المنظمات التي يظهر كبار المديرين فيها التزامهم، وغالبا ما يكون مفيدا لتعزيز هذا الإلتزام جعل نقطة الإتصال مع مدير رفيع المستوى. وعندما لا يكون ذلك ممكنا، فمن المهم استخدام ارتباطات رسمية لإشراك كبار المسؤولين التنفيذيين في جميع مراحل العملية. فإذا تم دفع المبادرة من أسفل (أو الأوسط) الى الأعلى، بدلا من أعلى الى أسفل، يجب على المستشار ان يقيم بشكل واقعي ما يمكن تحقيقه. كما يمكن للمستشار ان يقدم خدمات جليلة من خلال تدريب مديري المستوى المتوسط على القيادة ومبادرات التغيير، وتوجيه العميل من خلال عملية التغيير. وينصح المستشارون ايضا في الإصرار على منهجية تشاركية تتضمن مجموعة متنوعة من مديري الإدارات المهمة. ويجب ان يعملوا على الإتصال مع الأشخاص الرئيسيين للعميل لوضع خريطة لأصحاب المصلحة الرئيسيين داخل المنظمة والذين يجب ان يلعبوا دورا نشطا وفعالا في هذا المشروع.

إدارة الدعم والتدريب. إن عدم وجود الخبرة والدراية والمعرفة المتعلقة بالدور الإجتماعي والمسؤولية في قطاع الأعمال لدى المديرين يعتبر عائقا كبيرا أمام عملية التغيير. وعلى المستشارين تصميم وتنفيذ برامج التدريب التي ترتبط باستراتيجية الشركات والتي تدعم مبادرات مواطنة الشركات.

الخبرة في مجال التقنية والسياسات. وبالنظر الى الديناميكيات التنظيمية المعقدة لمواطنة الشركات، فمن السهل أن نغفل عن المبادرات الإستشارية التي تتطلب مستوى متواضعا من المعرفة بالمحتوى المحدد و التقنية. وتشرك مواطنة الشركات الأعمال في مجموعة من قضايا السياسة والمخاوف التي تم تجاهلها في السابق. وسينظر العملاء الى المستشارين لتقديم التوجيه والمعرفة في هذه المجالات. كما أن التحدي بالنسبة للمستشارين هو في مساعدة رجال الأعمال على فهم كيفية الإنخراط في القضايا الإجتماعية على نحو فعال، مع الحفاظ على وظائفها ومهمتها الأساسية.

المستوى 3 - التقييم والتحسين ونظم التعلم

وعلى هذا المستوى، سيعمل المستشارون مع كل من كبار المسؤولين والمديرين التنفيذيين، ويقدمون للشركة وأصحاب المصالح فيها التغذية الراجعة حول الأداء، واتجاهات التحسين. والمعلومات اللازمة لتنقيح وتحسين استراتيجية مواطنة الشركات.

نظم القياس. وتشمل هذه الأنظمة قياس أثر الإستراتيجية للأعمال وأصحاب المصالح فيها، وكذلك نظم تحديد فيما اذا كانت العمليات تدار بكفاءة وفعالية. ويكون قياس المواطنة في مرحلة مبكرة من التطور. وعلى هذا المستوى سيحتاج المستشارون لجلب الخبرة، والمعرفة والإبداع في عملية إنشاء نظم القياس.

الرصد والتقارير ونظم التحقق. وفيما يتعلق بالقياس، فإن هذه الأنظمة تعمل بوصفها الأداة الرئيسية لزيادة الشفافية والمساءلة المؤسسية لأصحاب المصلحة. ويجب ان تعمل في مرحلة مبكرة من التنمية.

وسيحتاج المستشارون الى الخبرة في التصميم الفعال للتقارير ونظم الرصد والتحقق.

التحسين والإبتكار. من خلال تتبع وقياس الأثر والأداء، يمكن للمستشارين أن يعملوا مع العملاء للتعرف على نظم القياس والتقارير، والمساعدة في تحديد خطط تحسين الأداء، وتبنيها لأفضل الممارسات المبتكرة، وتعزيز الإستراتيجية القائمة.

الإتصالات. يحتاج العملاء المساعدة لنشر المعلومات حول مواطنة الشركات لكبار المسؤولين التنفيذيين، وأقرانهم، والموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين. وسيكون لكل جمهور رسائل مختلفة وتتطلب وسائل اتصال مختلفة. إن فهم وتنفيذ طرق الإتصال هو بعد حاسم من مجموعة مهارات المستشار.

5.23 الإستشارات في مناطق ومهام محددة في الأعمال

رأينا في البندين السابقين مجمل العملية الإستشارية في مسؤولية الشركات، مؤكدين استراتيجيتها وطبيعة الإدارة العامة، وضرورة التعامل معها باعتبارها بعدا جوهريا للعمل. وقد توقفنا عند هذه الأسئلة بسبب حداثتها النسبية وأهميتها للشركات والمستشارين الذين يريدونها بداية جيدة. وفي الواقع فإننا لا نوصي بالطرق المجزأة والعشوائية، والتي تأتي لمجرد الرد على متطلبات التأثيرات الخارجية عند حدوثها. كما ان النظرة الشاملة لجميع أنشطة الشركة هي في مصلحة كافة الأعمال، وحيث تنشأ العلاقات المتعلقة بمسائل المسؤولية الإجتماعية، وتقييم أدائها العادل سواء على الصعيد الإقتصادي والإجتماعي، ووضع إطار للتعامل مع هذه الأسئلة، والسياسة الأساسية التي تمكن صناع القرار من التعامل معها عند إحالة قضايا معينة.

ومع ذلك، وفي الممارسة العملية، فإن معظم الأسئلة الموجهة من الأخلاق والسلوك المسؤول تكون متصلة مع قرارات محددة. وعلى سبيل المثال فقد تلتزم سياسة الشركة جيدا بمبدأ الإعلان الأخلاقي بصفة عامة، ولكن تطبيق هذا المبدأ يتطلب باستمرار فهم جيد لعلم نفس المستهلك (بما في ذلك علم نفس الطفل، والحساسيات الثقافية، الخ) بالإضافة الى المعرفة بالسياسات العامة والإعلان الأخلاقي للشركات. وهناك قضايا وعناصر مختلفة للأخلاق والمسؤولية الإجتماعية، مثل المسؤولية عن جودة المنتجات والملكية الفكرية والإنتاجية، واختيار الموردين، وممارسة المنافسة والتعيين والتوظيف وادارة شؤون الموظفين والتعليم وتدريب الموظفين، وإدارة صناديق التقاعد وسلامة الموظف والحماية الصحية - وفي كل شيء تقريبا سواء تم عملها او اختيارها.

هناك، و مع ذلك، تطبيقات أساسية للمستشارين. وتركز عمومية مسؤولية المؤسسات على قضايا واسعة واستراتيجية ومتعددة التخصصات، وخصوصا عندما تبدأ الشركات مع مسؤولياتها الإجتماعية وعلى محمل الجد، فإنها ستكون بحاجة للمساعدة والتوجيه العام، والمفاهيم والتقييم، والعلاقات، والإستراتيجيات والسياسات. وعلى العكس، في المجالات التقنية والمهام المحددة، فمن المرجح ان هناك مجالا صغيرا للإختصاصيين، وعلى سبيل المثال، تقديم المشورة بشأن الإعلان الأخلاقي. ومع ذلك، يجب على جميع المستشارين في مجالات التدخل الخاصة، ومجالات العمل، ان يكونوا على بينة

من الإطار العام ومبادىء مسؤولية الشركات، وأن يكونوا ضليعين في الجوانب الإجتماعية والأخلاقية في حقولهم الخاصة عند التدخل، وينطبق ذلك على المديرين. إن هذا هو السبيل الوحيد لتنفيذ مواطنة الشركات على مستوى الشركة وهو أبعد من مجرد الإعلان عن مبادىء العمل العامة.

6.23 المنظور المستقبلي

هناك اتجاه واضح حاليا متجه الى "سوق التفاؤل - الشراء - الارتفاع في السوق Bull Market" لمسؤولية الشركات الإجتماعية والمواطنة. وهناك احتجاجات مناهضة للعولمة، والتي أدت إلى بروز المحافل الدولية الإقتصادية والتجارية والتهديدات من الكوارث العالمية مثل فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز، او ظاهرة الإحتباس الحراري والتي خلقت توقعات جديدة لدور وأداء الأعمال والتي من غير المحتمل ان تختفي. كما سيزداد تأثير الأداء الإجتماعي للشركات الصناعية وشركات الخدمات على علاماتهم التجارية. "الشيء الكبير المقبل في العلامات التجارية هو المسؤولية الإجتماعية. وقد أصبحت العلامات التجارية سلاحا فعالا لأخذها بعين الإعتبار حتى عند أكبر الشركات العالمية" [11].

وللمستشارين وضع فريد لتأثيرهم في هذا المجال. ويأتي العديد من البحوث والأفكار، والأكثر إثارة للإهتمام تأتي من المستشارين والمنظمات التي تعمل على دمج النظرية مع الممارسة. وفي نفس الوقت، فإن الطبيعة التنافسية للإستشاريين يشكل خطرا على المديرين. وهناك أدلة مؤكدة للإنتشار الواضح للإستشارات، ويظهر بعضها بضروة بيع عملية صنع العجلة من جديد، وبما ان سوق مواطنة الشركات غير ناضج بعد، فإن للمستشارين فرصة جديدة للتوصل الى نهج وخدمات جديدة، والتأثير العميق على التطوير التنظيمي، وتشكيل الإستراتيجيات والهياكل وتحديد طريق المستقبل لسنوات قادمة. ومع هذا الإحتمال ليس هناك مراسي واضحة. وقد يتبع المديرين استراتيجية شراء الأسماء التجارية المعروفة لتجد خيارا آمنا، ولكنها قد تجد ايضا الحلول المخيبة للآمال.

وفي جوهرها، فإن الدور الإجتماعي وأثر مسؤولية الاعمال تقع حول الرؤية الموسعة لأداء الأعمال. وفي هذا الصدد، لدينا خبرة في المفاهيم الأخرى والحركات للإستفادة منها. وفي نقطة معينة، تظهر الجودة غريبة ويستحيل قياسها. وفي حين ظهرت أهمية الإدارة البيئية مرة، إلا أنها قطعت شوطا كبيرا اليوم. وتستخدم الموارد البشرية وتنمية رأس المال البشري لتظهر غريبة ولكنها أصبحت أساسية. إن المسؤولية الإجتماعية للشركات تلوح بالأفق كواحدة من حركات إدارة التحول المقبلة، ولدى المستشارين فرصة فريدة لدفع وتشكيل جدول الأعمال.

---

1 "العنصر الأساسي من نشاط الشركات هو المخاوف نفسها من مسؤولية الأعمال - ووظيفة العمل في المجتمع هو ان يحقق عائدات كافية لأصحاب رؤوس الأموال عن طريق تحديد وتطوير الفرص الإستثمارية الواعدة، وفي هذه العملية يتم توفير فرص عمل وانتاج السلع والخدمات التي يرغب المستهلكون في شرائها. ومع ذلك فإن مسؤولية الشركات تتجاوز الوظيفة الأساسية لإدارة الأعمال." / منظمة التعاون والتنمية على شبكة الإنترنت www.oecd.org//daf/investment/corporate-responsibility /faq.htin ، تمت زيارة الموقع بتاريخ 4 نيسان 2002.

2 مبادىء فالديز (إئتلاف الإقتصاديات المسؤولة بيئيا).

3 منظمة التعاون والتنمية على شبكة الإنترنت (سبق ذكره)، و منظمة التعاون والتنمية: مسؤولية الشركات: المبادرات الخاصة والعامة. أهداف (باريس، منظمة التعاون والتنمية 2001)

4 أنظر موقع www.ilo.org تمت زيارة الموقع بتاريخ 4 نيسان 2002.

5 أنظر موقع www.globalreporting.org، تمت زيارة الموقع بتاريخ 4 نيسان 2002.

6 موقع منظمة التعاون والتنمية (سبق ذكره)

7 انظر موقع www.bc.edu/bc-org/avp/csom/ccc/index.html،، تمت زيارة الموقع بتاريخ 4 نيسان 2002.

8 انظر موقع www.bsr.org،، تمت زيارة الموقع بتاريخ 4 نيسان 2002.

9 وادوك و بوبويل: من ادارة الجودة الشاملة الى ادارة المسؤولية الشاملة: تطور ظهور منهجيات ادارة المسؤولية الشاملة، (جنيف، منظمة العمل الدولية، 2001).

10 المناقشة على تحفيز العناصر الدافعة ومراحل التنمية: روكلن و بوكاسلو: دمج الأعمال والتنمية: استراتيجيات إدارة الفائز (بوسطن، 2001)

11 مجلة الإيكونومست، 8 أيلول 2001، ص 30، (نقلا عن مستشار الهوية المؤسسية / والي أولنز).

24

الفصل الرابع والعشرون
الإستشارات في مجال إدارة وتطوير الأعمال الصغيرة

أصبح الآن استخدام المستشارين من قبل المؤسسات الصغيرة اتجاها في مجال الأعمال. كما أصبحت الأنشطة المتصلة بتصريف الأعمال أكثر تعقيدا، وعليه فإن الحاجة تزداد للمساعدة الخارجية. بالإضافة الى ان مديري المشاريع الصغيرة الذين يريدون ان يبقوا قادرين على المنافسة في حاجة الى استخدام المستشارين تماما كما يستخدمون الخدمات الداعمة الأخرى مثل المصرفيين والمحامين والمحاسبين والجمعيات التجارية.

ويمكن للمستشارين ان يلعبوا دورا هاما في التنمية الإقتصادية من خلال مساعدة الناس لإقامة المشاريع الصغيرة. ولأصحاب المشاريع الجديدة، فإن مرحلة البداية هي الأكثر صعوبة، وبالتالي، فإن المزيد من الإستشاريين يركزون على هذا الجانب الهام من تنمية المشاريع. كما يعمل كل من المستشارين ومراكز تنمية المشاريع الصغيرة غالبا على إنشاء وادارة مراكز التدريب لأصحاب المشاريع الذين ينوون البدء في مشاريع جديدة.

وتستخدم المشاريع الصغيرة القائمة المستشارين كأساس لحل مشاكل تنفيذية محددة. وتعتمد مدة الإستشارة على طبيعة المشكلة، ولكن يمكن تحقيق معظم الإستشارات في غضون بضعة أشهر. ويمكن ان تتطلب الإستشارة فترة أطول في حال توسيع العمليات التجارية. حيث ان التوسيع يستغرق وقتا أطول، يمكن أن يشارك المستشار دوريا ولمدة سنة او سنتين.

وتجلب كل مرحلة من مراحل تأسيس الأعمال تحديات وفرص جديدة لأصحاب المشاريع صغيرة النطاق. كما يجب ان يكون اصحاب المشاريع الصغيرة على استعداد لمطالب رجال الأعمال الإضافية لتحقيقها في الوقت المطلوب والمناسب، وتحقيق التوازن بين وقت عملهم ووقت عائلاتهم والمتطلبات الإجتماعية. ويمكن ان يكون هذا صعبا بالنسبة للنساء صاحبات المشاريع، حيث لديهن مسؤوليات الأطفال والأعمال المنزلية.

وفي إطار السياسات الإقتصادية التي تسعى للتكييف الهيكلي وتحرير التجارة والخصخصة، فإن قطاع

المشاريع الصغيرة يعتبر رافدا رئيسيا لتزويد فرص العمل وتوفير السلع والخدمات. ونتيجة لذلك فإن هناك تصاعدا في مجال تعيين المستشارين لتلبية المطالب الجديدة، وهذا بدوره قد أخذ بعدا جديدا في حقل التنمية الإقتصادية والإجتماعية، أي تطوير موظفي الموارد البشرية لتقديم المشورة للمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، لتعزيز وتنمية المشاريع الصغيرة. إن هذه الأشكال الجديدة أساسا منبثقة من الخدمات الإستشارية والتي تتناول المجالات الحرجة من صياغة السياسات وتنفيذها: وضع الإستراتيجيات، وتصميم وتنفيذ وتقييم البرامج وإدارة مشاريع التنمية، وتقديم غيرها من الخدمات لتلبية إحتياجات فئات مستهدفة ومحددة مثل: النساء صاحبات المشاريع، ورجال الأعمال الشباب، ورجال الأعمال ذوي الإعاقة.

1.24 خصائص المؤسسات الصغيرة

تعريف المنشآت الصغيرة

اختلف تعريف المؤسسات الصغيرة حسب اختلاف طبيعة انشطتها، والغرض من هذا التعريف ومستوى تنمية المشروع هو ان نعرف المعايير التي تصف المشروع بالمؤسسة الصغيرة، فقد يكون عدد الموظفين، و القيمة النقدية للمبيعات، والإستثمار، ورأس المال، والإحتياجات القصوى من الطاقة، او تركيبات مختلفة من هذه العوامل. وكما تشير منظمة العمل الدولية 1 "إن الأمر متروك لكل بلد لصياغة التعاريف الخاصة به، بالنسبة للمؤسسات الصغيرة جدا، والصغيرة، ومتوسطة الحجم". وفي معظم المناقشات والكتابات حول هذا الموضوع من قبل المستشارين الإداريين، فإن المشاريع الصغيرة هي التي تكون فيها إدارة الشؤون الإدارية والتنفيذية بيد شخص او شخصين، ويملكون القرارات الهامة في المؤسسة. ويشمل هذا التعريف العملي أكثر من 85% من المشاريع الصغيرة، وليس مهما كيفية تعريفها.

ويجب ان يكون المستشار على علم بعدد من العوامل التي تميز المؤسسة الصغيرة عن المؤسسة الكبيرة. الأول، وهو في المقام الأول تمويل المشاريع الصغيرة وفيما اذا كانت من المدخرات الشخصية او العائلية او اللجوء المحدود الى التمويل الخارجي خلال المراحل التأسيسية. والمساعدة من الأسرة سواء من حيث التمويل او الدعم المعنوي. ويلعب هذا دورا حيويا في معظم الشركات الصغيرة. الثاني، أن يكون للمدير إتصال شخصي وثيق في كل أماكن العمل. الثالث، أن تعمل المؤسسة عادة في منطقة جغرافية محدودة. وهذه العوامل الصغيرة تؤثر بشكل كبير على العملية الإستشارية.

وتمتلك المشاريع الصغيرة مزايا واضحة، وبما في ذلك القدرة على تلبية الطلبات المحدودة في الأسواق المتخصصة، والميل للعمل المكثف والذي يتطلب مهارات العمل المتوسطة والمنخفضة، وكذلك المرونة في التكيف بسرعة مع المتطلبات والظروف المتغيرة. وفي الحديث الإداري، فإن هناك ميزة في وجود المشاركة الشخصية في المعاملات التي تتجاوز المنتج والسعر ومواعيد التسليم. وعادة ما تكون دوافع المالكين أكثر من دوافع المديرين الذين يأخذون رواتب، ويعملون لفترة أطول وأكثر صعوبة، لتوفير أكبر حافز للعمال عن طريق القدوة الشخصية.

ويعني الهيكل التنظيمي المبسط أن هناك خطوط إتصالات أكثر مباشرة وأقل تعقيدا داخل وخارج العمل. كما يساعد صغر حجم المؤسسة في تحديد وتطوير قدرات العاملين بسرعة أكبر مما هو عليه في الشركات الكبيرة.

ويمكن للمشاريع الصغيرة ان تخوض تجربة دخول أسواق جديدة دون لفت الإنتباه غير المرغوب فيه من الشركات الكبيرة. ويمكن ان تلبي حاجات الشركات المتطرفة في السوق سواء من -اليمين او من اليسار على منحنى التوزيع – حيث ان التسويق ذات المستوى الواسع بالنسبة للمستهلك المتوسط يكون برعاية الشركات الكبرى. وبالمثل يمكن للشركة الصغيرة ان تستغل تغير انماط السوق بسرعة اكبر والاستفادة من المستهلكين العائمين (غير مرتبطين بفئة) الذين يتنقلون في السوق.

المشاكل الخاصة للمؤسسات الصغيرة

قد تكون مشاكل المشاريع الصغيرة عامة او محددة. وتشمل المشاكل ذات الطبيعة العامة كالجوانب القانونية للأعمال التجارية، والحصول على المواد الخام، الإئتمان، والوصول الى الأسواق، وعدم ملائمة المساعدة التقنية والإدارية، وضعف في تحديد او استيعاب فرص عمل جديدة.

ويجب على المستشارين الإداريين ان يكونوا على علم بالمشاكل سواء على مستوى المؤسسة، أو على مستوى الفرد صاحب المشروع. وقد تظهر مشاكل مدير مؤسسة صغيرة أكثر ترويعا من المشاكل التي تظهر لرئيس في شركة كبيرة. والقائمة التالية تبين الصعوبات التي يمكن مواجهتها:

- في حين يمكن للمنظمات الكبيرة والمنظمة ذات التنظيم الجيد عادة أن توفر كل من الإدارة الجيدة والموظفين المتخصصين، فإن الشخص الذي يدير المؤسسة الصغيرة، والتي تكون معزولة نسبيا، فإنه يجب ان يتعامل مع مشكلات السياسة والإدارة والتشغيل في وقت واحد مهما كان له تحيزات شخصية او قيود.
- كثيرا ما يعمل مديرو المشاريع الصغيرة في ظل عدم كفاية، او في أحسن الأحوال، الحد الأدنى من البيانات الكمية. وللتوفير في تكاليف التشغيل، قد يستغني المدير عن نظم المعلومات، وتبدأ نقاط الضعف بالظهور الواضح عندما يبدأ المشروع في النمو.
- قد تدفع المشاريع الصغيرة الحد الأدنى للأجور فقط، والمزايا الإضافية قليلة، وأمان وظيفي منخفض، بالإضافة الى قلة فرص الترقية، وربما يؤدي ذلك إلى صعوبات تجنيد موظفين ذوي كفاءة عالية.
- نادرا ما ينجذب المستثمرون المحترفون للإستثمار في المشاريع الصغيرة الجديدة (على الرغم من أن "ملائكة الأعمال " يعتبرون مصدرا عاما متزايدا للشركاء الماليين للشركات الصغيرة)، وتعاني من محدودية قدرة المديرين في جمع رأس المال الأولي. وتتفاقم هذه المشكلة – كما هو الحال في كثير من الأحيان – عند إدارة المؤسسة لمشاكل النمو، او في مواجهة صعوبات التشغيل، و لذلك يحاول المدير جمع تمويل إضافي.
- وبسبب مشكلة الإحتياطيات المحدودة، الى جانب إنخفاض القدرة على الإقتراض، فإن المشاريع الصغيرة عرضة للتباطؤ الإقتصادي والركود.
- وعلى الرغم من أن القدرة على التغير والتكيف بسرعة يعتبر قوة طبيعية لمؤسسات الأعمال

الصغيرة، فقد تلغى هذه الميزة عندما يتطلب التغير السريع الناتج عن فرصة تظهر فجأة. ويكون المدير مشغولا جدا في الأعمال التشغيلية الجارية ولا يستطيع التفكير بشكل واضح حول مستقبل الشركة.

- إن الوضع المالي كله في المؤسسة لا يسمح بالعديد من فرص تدريب الموظفين وتطويرهم، مما يترتب عليه فقدان الإمكانات الكاملة للموارد البشرية داخل المؤسسة.
- من الصعب تحقيق الإنتاجية العالية منذ تأسيس المشاريع الصغيرة والتي لا تتمتع بالتكاليف المنخفضة مثل المؤسسات الكبيرة، والتي يمكنها على سبيل المثال الشراء بسعر منخفض وتحقيق وفورات الحجم الكبير، وتدعو الى التسويق المتطور، ونظام التوزيع والإنخراط في البحث والتطوير الخاص بها، وفرق تصميم النظم.
- تقتصر عادة الشركة الصغيرة على منتج واحد او عدد قليل من المنتجات أو الخدمات، ونتيجة لذلك فإنه لا يمكن تنويع الأنشطة في أوقات الشدة، كما لو كانت مؤسسات واسعة النطاق.
- يكون المدير غالبا غير قادر على فهم وتفسير اللوائح الحكومية، والإجراءات والإمتيازات، ووغيرها على أكمل وجه.

وتكون بنية المشاريع الصغيرة هشة نسبيا مع مواردها المحدودة للتغلب على مشاكلها، وحتى المشاكل البسيطة يمكن ان تكون مهددة لحياة المشروع. وتشير التقديرات في بلد واحد الى ان معدل الفشل للمشاريع الصغيرة في العامين الأولين من التشغيل كانت مرتفعة وبنسبة 50%.

التردد في استخدام المستشارين

يتردد الكثير من مديري المشاريع الصغيرة في إستخدام المستشارين من الخارج، وذلك للأسباب التالية:

- يعتقدون أن الشركات الكبيرة فقط تستطيع تسديد الرسوم الخاصة بالمستشارين.
- في كثير من الحالات، لا يملك المستشارون الخبرة العملية في هذا النوع من الأعمال التي تحتاج الى المساعدة.
- يتردد المديرون في تقديم المعلومات والحقائق عن الشركة لأشخاص خارجيين.
- يعتبر تحديد مستشار كفوء عملية صعبة وتحتاج وقتا طويلا، لأن لدى معظم المديرين اتصالات قليلة مع المستشارين.
- في البلدان النامية، غالبا ما يكون هناك نقص في المستشارين الإناث للعمل مع المؤسسات التي تديرها سيدات الأعمال واللاتي قد يشعرن بالراحة لتقاسم مشاكلهن معهن.
- إن إستخدام المديرين للمستشارين، هو إعتراف من قبل المديرين بعدم الكفاءة.

وبالرغم من هذه الشكوك والمخاوف، فإن الكثير من مديري الأعمال الصغيرة بحاجة الى التحدث والإنتباه والاستماع الى مخاوفهم وقلقهم. وقد وصف جون هارفي جونز John Harvey-Jones خبرته في العبارات التالية:

لم أكن أدرك تماما كيف يمكن ان تكون الحياة لشخص يدير أعمالا تجارية. وبالطبع فان لكل رجل أعمال علاقات مع زبائنه ومورديه، ومدير بنكه، وهكذا. ويعلم أيضا أن له عددا من المنافسين. ولكن

قلة من الناس وبشكل ملحوظ يديرون الأعمال الصغيرة دون أي صديق لهم او مقرب منهم ليختبر أفكارهم، او يستطيعون التحدث بصراحة عن أعمالهم، او الفرص المتاحة امامهم او التهديدات التي تهددهم ومشاعرهم إزاء هذه الأعمال. ويبدو لي ان أي رجل أعمال بحاجة ماسة الى التشارك في الخبرات والتجارب. في كثير من الأحيان فإن مجرد الحديث عن الطريقة التي يتم بها سير وضبط العمل يجلب شعورا بالدعم وتعزيز القناعة التي هم بحاجة ماسة لها عندما يشعرون انهم وحدهم، ومهددون من قبل قوى خارجية هائلة [2].

ومن أجل التغلب على الأفكار المسبقة من المديرين المالكين، فإن المستشارين بحاجة الى توفير المعلومات والبيانات التي تشير الى قيمة خدماتها، مشيرا على وجه التحديد الى الشركات الصغيرة التي استخدمت مستشارين. وقد أظهرت الدراسات ان معظم أصحاب المشاريع الصغيرة الذين استخدموا المستشارين قد حصلوا على الفوائد التالية:

- وجهة نظر مهنية ومستقلة.
- فحص الشركة بشكل عام وتقييم من قبل خبراء.
- منظور جديد للتسويق وتنمية الأسواق.
- أفكار للتعامل مع النمو.
- تدريب المدير والموظفين والذي لن تحدث في الأحوال العادية.
- المساعدة في تطوير المنهج الإستراتيجي.

2.24 دور وملف المستشار الشخصي

في التعامل مع المشاريع الصغيرة، يعالج المستشار الإطار الكامل للإدارة، ويحتاج الى أن يكون مستشارا عاما أكثر من أن يكون متخصصا. وان المستشارين يجب ان يكونوا مدربين محترفين، ولديهم خبرة كبيرة في مبادىء الإدارة كما تطبق في تطوير المشاريع الصغيرة. ومن الأهمية بمكان معرفة التفاعل بين وظائف المشاريع الصغيرة، حيث أن التغيير في وظيفة واحدة عادة ما ينعكس فورا على الوظائف الأخرى. وعلاوة على ذلك، فإنه من المفيد للمستشار على الأقل ان يكون على دراية في منهجية تنمية المشاريع المختلفة التي توفر الأساس المفاهيمي لتطوير الممارسات الحالية للمشاريع الصغيرة.

إن التمكن من أساسيات العمل هو ضروري لحياة مهنية ناجحة في مجال الإستشارات مع المؤسسات الصغيرة. وعند مساعدة مدير مؤسسة صغيرة ٬ فمن المهم تأكيد ان يتم الإنتهاء من كافة المهام الإدارية، حتى لو كانت ناقصة، بدلا من الاستكمال التام ل 75% من المهام فقط والإهمال التام لنسبة 25% المتبقية. ويجب ان يضع المستشار بالإعتبار الصورة الكلية للعمل لضمان موائمة وتكامل المهام الإدارية والتشغيلية. وغالبا ما يتطلب ذلك الصبر والمثابرة العنيدة لتشجيع المدير لإستكمال المهام من المحاسبة الى تدريب الموظفين، ووقايته من التركيز الفردي على الأنشطة الفنية المفضله، مثل إنتاج السلع والخدمات.

إن دور المستشار معقد في ضوء حقيقة ان واجبات الإستشارات الرئيسية تكمن في تطوير المدير والآخرين الذين يساهمون في إدارة المشروع بينما يتوقع في نفس الوقت ان يقدم المستشار الحلول

العملية المجدية لمجموعة واسعة من مشاكل محددة، وعلى سبيل المثال في مجالات التمويل والإنتاج والمبيعات والشراء. على الرغم من ان الموضوع محدد، وعموما يتعدى الحدود الخاصة في وظيفة او تقنية معينة. وحيث ان تقنيات الإستشارات واسعة، فإنه يمكن ان تشمل المساعدة في التنفيذ، عند الضرورة والتدريب غير الرسمي.

وتقدم عادة تقارير الإستشارات الروتينية للمؤسسات الكبيرة، وهي ليست ضرورية للمؤسسات الصغيرة، وينبغي ان تكون التقارير قصيرة وبسيطة، وفي الحد الأدنى، وفي كثير من الأحيان يقدم التقرير فقط في نهاية المهمة حيث يشرح ما حدث ولماذا، وما هو مطلوب في المستقبل.

وعلى المستشار ان يقدر انه ليس كل المديرين متعلمون وماهرون، وعلاوة على ذلك، فلا يكون هناك أي مرافق للتدريب للمساعدة في علاج أوجه القصور الواضحة. وهكذا، وبدلا من إعتماد المهنية والخبرة التي لها تأثير على العميل، فإن على المستشار ان يستخدم الأسلوب الأكثر بساطة. ومن المحتمل ان يكون الإقناع والمديح والتأنيب أكثر فعالية في الحصول على النتائج المرجوة.

وقد يشعر العميل (مدير مؤسسة صغيرة) بشعور الفشل الحاد إذا اضطر الى استخدام مستشار إداري، وعلى المستشار بالتالي ان يكون في حالة تأهب ليعيد للعميل الثقة بالنفس، بالإضافة الى تقديم المساعدة التقنية.

ومما لا شك فيه، أن الإفتقار الى البيانات يشكل عقبة رئيسية للمهمة الإستشارية مع المشاريع الصغيرة. وعادة ما يكون المدير هو المصدر الوحيد للمعلومات والذي غالبا ما يكون "مشغول جدا" لإجراء مقابلات معهم. وعلى المستشار استخدام البراعة والمثابرة لإستخراج المعلومات المطلوبة.

وخلال الثلاثين سنة الماضية، فإن العديد من الحكومات قد أنشأت منظمات اصحاب الأعمال والجمعيات التجارية، والغرف التجارية، وجمعيات رجال الأعمال أو أندية للأعمال التجارية الصغيرة والشركات الخاصة والهيئات المماثلة لخدمات وتسهيلات خاصة بالمشاريع الصغيرة وبما في ذلك:

- تقديم الإئتمان (القروض والضمانات).
- تخفيض معدلات الضريبة (لتمكين رأس المال اللازم من أجل البقاء والنمو).
- أسواق محمية وتفضيلية للسلع والخدمات (تحديد نسبة خاصة من المشتريات الحكومية، أوالعقود من الباطن).
- المناطق الصناعية والحدائق العلمية وحاضنات الأعمال.
- تصميم المنتجات والخدمات ومراقبة الجودة.
- خدمات إستشارية بشأن إمكانيات التصدير.
- بحوث السوق ودراسات الجدوى.
- المساعدة في التسويق والمبيعات، مثل المعارض التجارية، المعارض والإجتماعات بين البائع والمشتري.
- تخفيض تكلفة الشراء بالجملة للمواد الخام.

وعلى الرغم من أن العميل قادر على الحصول على المشورة مباشرة من الفنيين المسؤولين عن خدمات معينة، الا أن المدير أو صاحب المؤسسة الصغيرة قد يجد صعوبة في تحديد متى وكيفية إستخدام هذه الخدمات. وعلى المستشار الإداري ان ينصح بشأن المجموعة الكاملة من الخدمات، والتوصية بالأولويات، وتقديم المشورة بشأن تكاليف مقبولة من هذه الخدمات. ويشمل ذلك تقديم المشورة بشأن مكان العثور على المعلومات ذات الصلة. ولقد ازدادت مشاركة المستشارين في مجال الإدارة المحلية في الدول النامية لتقديم المشورة لمؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم في مجال نقل التكنولوجيا والمشاريع المشتركة مع شركات من البلدان الصناعية والتعاقد من الباطن، او الإمتياز.

إن الصحة الجيدة، والمثابرة والقدرة على التحمل هي من بين أصول المستشار الكبير، جنبا الى جنب مع موقف حساس وداعم. إن لدى مديري المؤسسات الصغيرة القليل من احترام اوقات العمل الرسمية، وحالما يتم التغلب على المخاوف الأولية، فإنه سرعان ما يتعلم لطلب المساعدة كلما وأينما يكون ذلك مناسبا. ويمكن النظر للمستشار بأنه يشبه طبيب العائلة – وهو دائما على أهبة الإستعداد – ويستفيد بعض العملاء من ذلك.

والمسؤولية أيضا غير متناسبة. ففي معظم المهام الإستشارية للمؤسسات الكبيرة والتقليدية، هناك بعض المجال للخطأ، كالتقارير التي تدقق من قبل المشرفين، والتقارير الهامة التي تدقق من قبل مديري الوحدات الإستشارية. ومع ذلك، وعند التعامل مع المشاريع الصغيرة، فإن أخطاء المستشار يمكن ان تكون قاتلة للمؤسسة التي طلبت المساعدة. ويجب ان تكون هذه المساعدة مباشرة وفورية، ويكون للمستشار وقت محدد للتحقق من الأفكار والمقترحات مع الزملاء. والدعاء المشهور الذي صاغه راينولدنيبور Reinhold Niebuhr، وضعت المؤسسة الآسيوية للإنتاجية دور مستشار المؤسسة الصغيرة في شكل "دعاء الإستشاري":

"إمنح لي يا الله الشجاعة لتغيير ما أمكن.
والصبر على قبول ما لا يمكن تغييره،
والحكمة لمعرفة الفرق."

وعادة ما يعمل المستشار تحت ضغط شديد، وغالبا لا يطلب المدير المساعدة حتى تقع الأزمة، والتي تظهر أن المدير غير قادر على حل المشكلة. ومن خلال توظيف الحكيم ومزيج من أشكال الموارد وعملية الإستشارة، يتوقع من المستشار ان يقوم بكل ما هو ضروري لمساعدة المدير. وفي التحليل النهائي، يجب ان نتذكر ان عمل المستشار هو للإستشارة وليس للإدارة. فإذا لم يتم قبول النصيحة او الإستشارة تليها الإدارة، ويجب أن يسترشد المستشار بالمقولة: "يمكنك أن تأخذ الحصان الى الماء، ولكن لا يمكنك جعله يشرب." وبالمثل، فلا يجوز للمستشار أن يكون مسؤولا عن فشل الشركة الصغيرة، كما لا ينبغي على المستشار أن يعلن مسؤوليته في نجاحها. ويجب أن يركز المستشار على نجاح المهمة، و "ملكية" المشاريع ونجاحها وفشلها يجب ان تعود للمالك.

3.24 المهام الإستشارية في دورة حياة المؤسسة

لقد تم استعراض حالات الإدارة والمشاكل التي يعالجها المستشارون في الفصول السابقة والتي تضمنت عددا من المفاهيم والخبرات ذات الصلة في استشارات المشاريع الصغيرة. ومع ذلك فإن هناك حالات معينة محددة بالمشاريع الصغيرة.

إن مستشاري المؤسسات الصغيرة في حاجة الى التغيير مع تغير النشاط التجاري. ويجب ان يكونوا على علم بالمعلومات وكيفية الوصول اليها. ومن الضروري للمستشار أن يفهم استخدامات حزم البرمجيات وأجهزة الكمبيوتر فيما يتعلق بعمليات المشاريع الصغيرة، وخاصة كيفية تحويل مخرجات الكمبيوتر المطبوعة الى معلومات مفيدة لإدارة المشاريع الصغيرة. وتكمن مجالات الإهتمام الناشئة عن المشاريع الصغيرة في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، وأثر العولمة واتفاقات منظمة التجارة العالمية على المؤسسات الصغيرة (وعلى قطاعات محددة مثل المنسوجات)، والعلاقات الصناعية في البلدان التي يكون فيها مطالبات جمعيات العمال والنقابات تسمع وترى.

كما أصبحت مهارات الإتصال ذات أهمية متزايدة بالنسبة للمستشارين، وقد تطغى في النهاية على المعرفة والمهارات الفنية الأخرى. والمستشارون في حاجة الى استخدام مهاراتهم الإتصالية في " سحب المشاكل " وفي تثبيت الحلول، كما يجب ان يكون للمستشار شبكة جيدة من الفنيين ذوي المهارات العالية والذين يمكن ان يساعدوا في حل مشاكل معينة، مثل مجال التسويق أوتكنولوجيا الكمبيوتر أوالتطبيقات. حيث يتم تحديد الحل مرة واحدة ويستخدم المستشار مهارات الإتصال لإقناع المدير بفوائد تنفيذ الحل.

ويواجه صاحب المشاريع الصغيرة مجموعة من المشاكل، وينبغي ان يكون المستشار على استعداد لتلبية الإحتياجات المختلفة. ويمكن إعتبار مستشار " النافذة الواحدة " لجميع المساعدات اللازمة. وتوضح مراحل الخدمة المبينة أدناه مجموعة من المشاكل التي تواجهها عند التعامل مع المستشارين ومدير المشروع والذي يمر من خلال دورة حياة نموذجية.

المرحلة 1: البداية الاولى

تشيرالسير الذاتية الى الدلائل على أن نجاح أصحاب المشاريع الصغيرة والمديرين هو عادة بسبب إمتلاكهم صفات معينة. وغالبا ما يكونون أول ولد من العائلة واضطروا الى تحمل قدر أكبر من المسؤولية في مرحلة مبكرة من الحياة مقارنة مع إخوانهم الأصغر. وفي كثير من الحالات هم من نسل العاملين لحسابهم الخاص، ولكن ليس بالضرورة في نفس المجال المهني أوالتجارة أو الخدمة. ويمكن ان يكونوا ذو شهرة ولكن ليس بالضرورة تعليما متقدما. وكقاعدة عامة لهم خبرة اكثر من خمس سنوات كموظفين.

وفيما يتعلق بالسمات، فإنهم يميلون الى التفاؤل ومعتدلي الأخذ بالمخاطر (على عكس المقامرين او غير المخاطرين (لا يأخذون بالمخاطر)) ويكون مصيرهم مهدد بدلا من مجرد جعل المال هو العامل الرئيسي في تحفيز حياتهم. وتكون عادة الحياة الزوجية لمثل هؤلاء الناس مع الحد الأدنى من

الإنحرافات الناجمة عن الحياة الأسرية – وعادة ما يكون هناك تفاهم على الزوج الذي يقدر مطالب شريكه. ويمكن دعم عدد افراد الأسرة في حال الإدارة الناجحة للمشروع، وحيث توجد معارضة الأسرة فإن دور الريادي يمكن أن يكون وحيدا وصعبا.

ومن الخصائص الرئيسية أن الرياديين الناجحين يكونون نشيطين عقليا وبدنيا. وعادة ما يكونوا جيدي التنظيم ويديرون الوقت بكفاءة. وقد لا يؤدي النجاح للكثير من الجودة، ولكن من كمية المخططات التي أعدت بشكل متطور. وباختصار، فإنه كلما زاد الجهد، زادت فرص النجاح.

وعند العمل مع المبتدئين، فإنه ينبغي للمستشار ان يقيم خلفية العميل، ومصالحه ووضعه العائلي والدعم، للحكم فيما اذا كان العميل رياديا محتملا أو ممكنا فعلا، وتطوير المهمة وفقا لذلك. وينبغي ان يدرس عن كثب هذا المشروع، مع الأخذ بالإعتبار نقاط القوة والضعف التي توجد عادة في المشاريع الصغيرة، ونقاط القوة والضعف في الأعمال الفردية ووضع قائمة من البنود التي يتعين النظر اليها.

المرحلة 2: البدء

على إفتراض ان العميل يرغب في إطلاق مشروع جديد، ينبغي على المستشار بعد مراجعة ومناقشة الإقتراح، إعداد ما لا يقل عن ثلاثة احتمالات، ووضع خطط الطوارىء المناسبة:

1. ما هو أفضل ما يمكن ان يحدث (منهجية السماء الزرقاء)؟
2. ماذا يمكن أن يحدث (أساسيات " خطة عمل ")؟
3. ما هو أسوأ شيء يمكن ان يحدث (تقييم واقعي لمخاطر الخسارة وانحدار الاعمال)؟

ويجب على المستشار أن يتحدث بحرية مع العميل حول امكانيات الإحتمالين الأول والثاني، والتي عادة ما تكون " خلاقة " للمشاكل، في حين ان الإحتمال الثالث هو " تصحيح " المشكلة، والتي يجب ان تحفظ لإرشاد المستشار بشكل خاص، لأن (أ) من المرجح ان العميل لا يستمع الى، او يوافق على البديل " أسوأ ما يمكن "، و (ب) يجب ان يساعد التشجيع بدلا من الإحباط على تحقيق الإمكانات الكاملة بهذا الإقتراح. ويجب على المستشار، مع ذلك، وضع خطط طوارىء مفصلة لجميع البدائل الثلاثة وان لم يكن لسبب آخر سوى تقديم علاوات ل " قانون مورفي " (" إذا كان هناك خطأ يمكن ان يقع، فإنه سيقع").

ويمكن لمدير المشروع الصغير الجيد ان يولد العديد من الأفكار بسرعة كبيرة وينبغي تشجيع المستشار ومساعدة العميل في الحصول على وتسجيل البيانات الكمية ذات الصلة حول هذه الأفكار، وذلك لسببين: الأول: للمساعدة في عملية الإختيار بين البدائل المنطقية، وثانيا لإستخدام الأدلة المؤيدة، يجب على المدير ذو التجربة غير المربحة ان يعيد التفكير حول المخطط الذي بدأ.

وسوف تقع الأخطاء ولا سيما في المراحل المبكرة – فهي جزء من عملية التعلم العام. ومهمة المستشار هو تقليل الأخطاء التي ارتكبت من قبل المدير في هذه المراحل. ومع ذلك فان الأفضل أخذ خطة غير فعالة أبدا وحالا، من محاولة لإنقاذ مشروع مستحيل في وقت لاحق، والذي يرفع الإستشارات الى الحد

الأقصى: " ولادة طفل أسهل بكثير من إعادة إحياء ميت " وإذا لزم الأمر فإن على المستشار السماح بمرور الوقت على الإقتراح وانتهاء صلاحيته، ثم تشجيع العميل على المحاولة من جديد عند توفر المزيد من الأدلة والدعم. وإذا تقرر المضي قدما في المشروع، فينبغي الإلتزام بالتشجيع الكامل. إن اتخاذ القرار الفعال واتخاذ الإجراءات السريعة هو أمر حيوي، وليس هناك مجال للمساومة او الخطأ في مشروع جديد.

ومن وجهة النظر الفنية، يجب على المستشار ان يشجع العملاء على استخدام خدمات بعض المتخصصين من البداية إذا كانت متاحة، لأنه في مرحلة نمو المؤسسة، فإن المختصين سيعرفون تاريخ المؤسسة وتطبيقاتها ونتائجها، وبالتالي سيكونون قادرين على المساعدة بطريقة ذات معنى. ويمكن ان يشمل المتخصصون:

-شركة قانونية (من أصحاب السمعة الطيبة، وأفضل ما يمكن أن يوفرها).

-محاسب (يحمل نفس صفات الشركة أو المستشار القانوني).

-مصرفي (شخص محدد، وليس مؤسسة، بحيث يتم تأسيس علاقة وثيقة على المستوى الشخصي).

-وكيل التأمين (الصفات مماثلة للمصرفي).

-ممثل التسويق، أو باحث مستشار في السوق (ويعتمد هذا بشكل واضح على نوع المشاريع، حيث المؤسسة ليست في حد ذاتها متجهة بمنحى التسويق، وغالبا ما تكون الممارسة السليمة لعمل روابط مع الوكلاء او الخبراء خلال المراحل التكوينية).

-مستشار تكنولوجيا المعلومات (لتقديم المشورة بشأن التطبيقات المناسبة وتجنب المزالق، واختيار الأجهزة والإستعانة بمصادر خارجية والتدريب).

ويتطلب مستشارو المشاريع الصغيرة مجموعة واسعة من الخبرات الفنية، مع، وربما الأهم من ذلك، التركيز على المسائل المالية. ويعرض المجال المالي الكثير من المشاكل، إما في إجتذاب رأس المال ورقابته أو مكونات المصاريف والدخول، وإذا كان المستشارون غير ضليعين في هذه المجالات، فإنهم يشكلون خطرا على العملاء، ولا يستطيع العملاء الطعن في كفاءتهم المهنية بالمعنى الحقيقي للكلمة.

وغالبا ما يكون فقط من خلال تقييم الخبير المالي للمستشار بأنه قادر على إتخاذ ما يلزم للمهمة غير السارة، على الرغم من توصية المؤسسة القابضة لتوقيف العمل، والتي سوف تؤدي في النهاية الى مشاكل لا يمكن التغلب عليها بالنسبة لجميع المعنيين.

ويستحق هذا الخوف من الفشل المزيد من التركيز على مراحل البدء بالمشروع مما قد يبدو مبررا. وغالبا ما تستخدم مدخرات العائلة والأصدقاء لتمويل متطلبات رأس المال للمشروع الجديد، لأنه ببساطة لا أحد سوف يقرض المال. وقد يوحي ذلك بأن المشروع غير جيد. فإذا لا يوجد وكالة للإقراض المالي (والتي تضع بعين الإعتبار مخصص إحتياطي الفشل)، ولماذا يجب أن يوصي المستشار بخطر مدخرات الأسرة وأن المهمة محفوفة بالمخاطر؟ ويجب ان يكون هناك دائما مالك أسهم في المشروع، ولكن ببساطة ليس لأنه لا يوجد من يدعم المشروع. وعند إعداد خطة الطوارىء للإحتمال الثالث (أسوأ

من الجميع) فإذا فشل المشروع، بسبب مصاعب لا لزوم لها، فإن المستشار ملزم مهنيا لثني العميل عن إجراء هذا المشروع.

وخلال مرحلة البدء في المشروع، قد يفكر المستشار في قائمة التدقيق التالية والتي تقوم على عدد كبير من الدراسات الرامية الى تحديد مجالات المشاكل المحتملة في المشاريع الصغيرة. وهي مرتبة حسب الأهمية بالنسبة لمجالات تشخيص المشكلة والتي يجب أن تبحث عن أوجه القصور وهي مصنفة بالسبعة " M s":

- الإدارية (نقص الخبرة) Managerial.
- النقدية (عدم وجود رأس المال، وضعف الرقابة على التكاليف)Monetary.
- المادة (موقع ضعيف، والكثير من المخزون) Material.
- الآلات (شراء مفرط للأصول الثابتة) Machines.
- التسويق (منتجات غير ملائمة لأسواق غير كافية)Marketing.
- العقلية (عدم وجود تخطيط للتوسع)Mental.
- الدافعية (المواقف الخاطئة للعمل والمسؤولية) Motivation.

المرحلة 3: النمو

بعد مراحل التفاوض الأولى والثانية، قد يواجه المستشار مجموعة جديدة من الأحداث التي تظهر خلال نضج المؤسسة، وينظر الى المهمة الإستشارية بنظرة تقدمية. وهذا هو الوقت المناسب لإجراء دراسة شاملة للتغلب على الضعف، وتطوير متواصل للفرص، وتخصيص الموارد البديلة للمساعدة في الإستفادة من المشاريع الأكثر ملائمة. وعند مساعدة المدير في تخصيص الموارد، فإن على المستشار ان يعتني بمراجعة أحد المبادىء الأربع التالية والتي تعتمد كقاعدة عامة:

- 80% من المبيعات تأتي من 20% من العملاء.
- 80% من الحركات تأتي نتيجة 20% من المخزون
- 80% من المشاكل التأديبية، تحدث من 20% من الموظفين.
- 80% من المبيعات تنشأ من 20% من مندوبي المبيعات.. وهكذا.

وينبغي على المستشار أن يشجع المدير (ليلعب في النسب المئوية) ويركز على المجالات الحيوية. وخلال مرحلة نضج المدير والغرق في المشاكل اليومية يوما بيوم، فإنه عادة لا يتمكن من الإلتفات الى التخطيط الطويل الأجل او المتوسط الأجل والضروريان لإستمرار النمو والبقاء على قيد الحياة. ويمكن للمستشارين ان يساعدوا من خلال تشجيع المدير للنظر الى المستقبل. وعلى سبيل المثال فإنه يمكنهم إعداد المخططات الهيكلية الحالية ووصف الوظائف، والمقارنة بينها وبين الكيفية التي يجب أن ننظر اليها خلال خمس او عشر سنوات قادمة، والتي تبين التغيرات المحتملة. ويتطلب التطوير الجديد عادة بعض الإلهام والحضانة، وقدرا كبيرا من العرق والعمل. ولذلك ينبغي على المستشار التأكد من أن المدير يخطط لإدارة الموارد المناسبة، ويخصص الوقت اللازم للنمو والتنمية في المستقبل.

وهناك علامة بارزة للمديرين الناجحين وهم المنظمين تنظيما جيدا وبشكل استثنائي. ويشجع هذا

كجزء من عملية التنمية الإدارية من خلال إدخال الأنظمة، وتشجيع المديرين على قراءة الموضوعات الإدارية والإصرار على التنبؤات والميزانيات والضوابط. وربما ينبغي خلال هذه المرحلة، توظيف (مراقب مالي).

وسوف يكتسب التسويق أهمية متزايدة لتطوير العمل ونموه. وينبغي تشجيع الريادي لتطوير التوجه نحو العميل، وادراك أهمية بحوث السوق، وأن يكون قادرا على تقبل شكاوي العملاء التي تشمل تقديم مقترحات قيمة للتحسين ولتقليل مجالات المشكلات.

وسوف يقارن المستشار حسب معرفته للحكم على إنتاجية العميل. والوصول الى مجموعة من المقارنات بين الشركات، على شكل مدخلات ومخرجات ونسب الإنتاجية، ورصيدا لا يقدر بثمن، ولا سيما إذا أصبح من الضروري إتخاذ تدابير تصحيحية. ويجب على المستشار ان يعرف من أين يستطيع الحصول على المعلومات.

وتؤدي هذه المرحلة الثالثة الى مرحلة الدمج حيث تم تحقيق المستوى الأمثل للنمو، ويمكن أن ينظر الى مزيد من التوسع كتهديد أو مخاطرة بالنسبة للريادي. كما يستمر العمل في النمو، ولا بد بالتالي للمؤسسة والريادي أن ينموان. وللمستشارين دور حيوي يؤدونه في مساعدة أصحاب المشاريع على وضع خطط الإحلال، والتي تنطوي على إهتمامهم وديناميكية بناتهم وأبنائهم في التنمية المستقبلية للمؤسسة.

المرحلة 4: الخروج من المؤسسة

في نهاية المطاف، فإن المؤسسة تنمو الى الحجم الذي لا تعود تعتبر فيه صغيرة، وتنشأ القضايا المتصلة بالنمو والتمويل وهيكل الشركات والتفويض وغيرها. وبحكمة مستشار المؤسسة الصغيرة إعلام المدير بضرورة وجود متخصصين للمساعدة في الوضع الجديد. وبدلا من ذلك قد يقرر المدير التخلي عن روتين تشغيل المشروع والبدء في شيء جديد، والعودة ليصبح موظفا او متقاعدا. وعند هذه النقطة لا بد من التخلص من المؤسسة.

ولتقييم القيمة النقدية للمشروع، فانه يتم بأحد الطرق الثلاث التالية:

1. التصفية أو البيع القسري، حيث يتم وضع المشروع للبيع بالمزاد ويباع لأعلى المزايدين (إن وجد).
2. القيمة الدفترية، حيث يتم تقييم البنود الأقل استهلاكا وبيعها مجزأة الى الأسواق المختارة.
3. القيمة السوقية، حيث يتم بيع المنشأة كمنشأة عاملة، ويتم تضمين بنود مثل السمعة في السعر.

وتستخدم أحد هذه الأساليب حسب الظروف المختلفة (مثل وفاة المالك)،، وعموما، فإن القيمة السوقية توفر أفضل عائد على البائع.

ويلتزم المستشار بمساعدة العميل للحصول على أفضل صفقة ممكنة، ومع ذلك، يجب على المستشار ان يضع باعتباره ان أفضل عمليات البيع هي التي تنطوي على ربح لكل من البائع والمشتري، وان على

كليهما السعي للحصول على هذا الوضع السار. وان يشجع البائع على " ترك شيء ما " للمالك الجديد وبذلك يتم تعزيز فرص التوصل الى بيع، يحفظ الوقت ويقلل غالبا امكانية تبادل الإتهامات. وفي محاولة الحصول على أكبر قدر ممكن من المال من المالك الجديد المحتمل والتي قدتؤدي الى عالم تناقص الغلة.

وهناك نهاية أخرى، عندما يحدث نجاح من قبل المدير او احد أفراد العائلة او شخص آخر مع المشاريع الصغيرة باستثناء مجالات المساواة والمسؤولية مثل الشراكة من الأطباء او المحامين، والتي نادرا ما تنجح الإدارة المشتركة. ولأغراض التحكم والتوجيه والمسؤولية، فأن يكون مديرا محددا أفضل من تقسيم السلطة بين شقيقين، واذا أمكن ترتيب ذلك، فإن خلافة الأسرة في المؤسسة يجب ان تتبع ذرية العائلة، وان لا يكونوا قد عملوا في الخارج، ومن المرجح ان الإستيلاء الداخلي سيحصل.

4.24 مجالات ذات الإعتبارات الخاصة

الإستشارة للريادي المبتدئ

لقد درسنا سابقا (البند 7.3) العلاقة بين تقديم المشورة والإستشارات. ويعمل مقدم المشورة أساسا مع العملاء الأفراد أكثر منه مع الشركات. ويجب ان تكون علاقة مقدم المشورة شخصية ومكثفة، ومن المحتمل ان تشمل مناطق أبعد بكثير من القضايا المتعلقة بإدارة خاصة والتي أدت الى هذه المهمة.

وقرار البدء في عمل تجاري جديد يمكن ان يكون من اهم الخطوات لأي امرأة او رجل يأخذ القرار، وينطوي على أكثر بكثير من الأعمال الواضحة والمسائل الإدارية. ومن المهم للغاية ان يأخذ العميل القرار النهائي. وتمكن المشورة الناس لأخذ القرارات الأساسية من هذا النوع لأنفسهم بدلا من تقديم المشورة لهم ببساطة لما يجب القيام به.

ويبدأ الكثير من الناس مشاريعهم لأول مرة لأنهم يكونوا قد اهتزوا وتعرضوا لصدمة خارج مسار عملهم العادي، مثل التكرار، او من خلال شخصية (تحديد الحدث)، مثل الوفاة، والطلاق، او الإنتقال القسري الى بلد غير مألوف. ويمكن مثل تجربة تهميش شخص، ويمكن تشجيعه لما هو أبعد من الدورات العادية والمتوقعة وأعمال جديدة لمجالات غير مألوفة، مثل بدء أعمال تجارية جديدة. وغالبا ما يكون الناس في مثل هذا الموقف غير متأكدين، وتنعدم الثقة بالنفس ويحتاجون الى دعم لأنهم مهمشون وقد لا يستطيعون الوصول الى الأصدقاء والعائلة والذين قد يساعدونهم عادة في مثل هذه المناسبات، ويمكن لمقدم المشورة المحترف أن يملأ ثغرة هامة.

وعادة ما تذهب المشورة الى ما وراء القضايا التجارية، ويبدأ الريادي عمله الجديد لإشراك جميع أفراد الأسرة، حيث أنماط الحياة والأمن المالي يؤكدان غالبا التغيير لبعض افراد الأسرة والبدء بالعمل في هذا المجال. وقد تفترق بعض الزيجات بينما يعمل الآخرون على تعزيز واثراء تجربة بدء العمل التجاري.
وعلى المستشار ان يضمن بقاءه بين أصحاب المشاريع من خلال التفكير في جميع المضامين.
ويجب على المستشار ان يشجع ولا يثبط العميل، ولكنه يجب ان يساعدهم لإلقاء نظرة على الوضع من

كل زاوية، واصدار القرارات الخاصة بهم. وقد يكون لبعض الناس ثقة عمياء ومفرطة بأنفسهم وتؤدى الى الصعوبات المحتملة، في حين يفتقر آخرون لهذه الثقة للتفكير بوضوح حول الخيارات التي قد يواجهونها. ويجب على المستشار ان يحكم فيما إذا كان العميل بحاجة الى "بطانية مبللة" من الواقعية، او "الألعاب النارية" من الحماس. ويجب ان لا يدفع العميل في أي اتجاه ولكن عليه ان يساعده في إتجاه مهين ليكون في إطار العقل السليم لإتخاذ القرار الصحيح.

ويتوقع أصحاب المشاريع عادة من المستشارين ليس فقط ان يكونوا مستمعين جيدين ومتعاطفين معهم، وبل أيضا أن يوفروا لهم إتصالات مفيدة، ولا سيما مع البنوك وغيرها من مصادر التمويل، أو العملاء المحتملين. كما ان لأصحاب المشاريع الناجحة فوق ذلك، شبكات اتصال جيدة، وسيكون المستشار سعيدا في لعب هذا الدور. ومع ذلك، يجب ان لا يكون هناك أي توصية لجهة إتصال معينة او متعاون مع العميل. ويمكن تقديم أسماء وعمل مقدمات لذلك، ولكن لا ينبغي على مقدم المشورة ان يلعب دور الوسيط، لأن ذلك يؤثر بشكل جدي على فعالية دوره كمستشار. ويكون هذا أكثر أهمية عندما لا يدفع العميل للمستشار، بل يتم الدفع من قبل جهة ثالثة، مثل الوكالات والمؤسسات التي تدعم الأعمال او حتى البنك. ويجب ان يكون المستشار محايدا بدقة واحترام.

ويجب على أصحاب الأعمال في كثير من الأحيان وضع خطط عمل، إما كجزء من البرنامج، او في تقديم طلب لأحد البنوك للحصول على تمويل. وعند إعداد هذه الخطط يمكن ان لا تمارس وبطريقة آلية، والمستشار الفعال هو الذي يساعد العملاء في وضع الخطط التي لا تفي بالمتطلبات الخارجية فقط، بل أيضا يقدم مساهمة قيمة في اتخاذ قرار بشأن البدء. ويمكن استخدام مختلف عناصر خطة العمل كمهمات لتنظيم عملية تقديم المشورة.

وتكون بداية مقدمو المشورة للأعمال التجارية الجديدة مهمة شاقة للغاية، لأن مستقبل العميل كله واسرته يكون مشمولا. ويمكن ان يكون له مكافأة كبيرة. كما ان مساهمة المستشار الفعالة حقا يمكن ان تنسى او حتى ترفض من قبل العميل. ولا سيما في حال نجاح اصحاب الأعمال، ولكن يمكن ان يكون المستشار راضيا في مساعدة شخص ما خلال المرحلة الحرجة من الحياة.

الإستشارات للمؤسسات العائلية

إن استخدام المستشارين من قبل المؤسسات العائلية أو أصحاب المشاريع المشتركة ليست شائعة. حتى لو كان هناك اتصالا أوليا، فإن مهام استشارية رسمية قليلة يمكن ان تتحقق بسبب العلاقات الحميمية بين أفراد الأسرة، وأنها قد تكون راغبة في مناقشة النزاعات والمشاكل الخاصة بالأعمال بينها. وتصبح المشاكل الشخصية ومشاكل الأعمال متشابكة في كثير من الحالات، ومن الصعب تحديدها بالنسبة للمستشار، ناهيك عن حلها.

وقبل محاولة حل مشاكل الأعمال، يجب على المستشار ان يجتمع بشكل منفصل مع كل فرد من أفراد الأسرة ذوي الصلة بتشغيل الأعمال. وينبغي للمستشار محاولة كسب الدعم والثقة من كل أفراد الأسرة

قبل الإجتماع بهم كمجموعة لمناقشة مشاكل أعمالهم.

وعندما تكون الروابط الأسرية قوية فإن الإعتزاز الأسري يكون عاملا رئيسيا في حل النزاعات. وعندما تكون الروابط الأسرية ضعيفة، فقد يكون من الأفضل اقتراح ترك بعض الأعضاء لأعمال أخرى ومتابعة الفرص الوظيفية الأخرى.

وهناك ميزة خاصة في تقديم المشورة للمؤسسة العائلية، وهي مسألة الخلافة للأسباب المذكورة سابقا، ويجب الأخذ بعين الإعتبار القضايا العاطفية والإدارية والتجارية فيها. ويحتاج المستشار الى الحفاظ على الدور المهني وطرح الموضوعات، مثل الوصايا والواجبات والوفاة والضرائب وغيرها من البنود، والتي يرغب أفراد الأسرة في تجنبها. ويمكن ان يبدأ المستشار من خلال تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ويوصي بعملية خلافة منظمة تحمي مصالح المساهمين والمديرين. وعند وضع هذه العناصر في مكانها، فإنه على المستشار ان يعرض الملف على الخليفة المحتمل. ومن المستحسن ان تكون الرسوم على اساس الوقت وليس على أساس مشاركة رأس المال والتي تؤدي الى القلق العصبي بين أفراد الأسرة. كما ينبغي أيضا ان تكون خطط الطوارىء مستعدة للتعامل مع الأحداث مثل الوفاة المبكرة لعضو بارز.

خدمات التوسع

لا يستخدم مستشارو القطاع الخاص بشكل واسع أساس الرسوم مقابل الخدمة للمؤسسات الصغيرة في معظم البلدان النامية. وقد أظهرت الأبحاث الحديثة أن مجموعة واسعة من خدمات تطوير الأعمال (BDS)، وبما فيها الخدمات الإستشارية، تقدم بطرق العلاقات التجارية العادية، وبالتالي تقليل المخاطر المحرزة من الخدمة 3. وغالبا ما تقدم الإستشارات من خلال خدمات التوسع للدعم الحكومي للمؤسسات الصغيرة. وهناك حاليا جدل على نطاق واسع حول ما اذا كان ذلك هو الإستخدام الحسن للأموال العامة 4. وعلى وجه الخصوص، ما اذا كان ممكنا استخدام هذه الأموال لدعم توفير الخدمات من قبل مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة في القطاع الخاص، بدلا من الدعم النسبي المسلم لمجموعة صغيرة من المتلقين. وفي السيناريو الحالي، فإن وكلاء الخدمات الموسعة يأخذون زمام المبادرة لزيارة المؤسسات الصغيرة، ويقدم رجال الأعمال الخدمة والمشورة على الفور. وقد تشمل هذه المساعدة الأنشطة التالية:

- تقديم المشورة بشأن جميع الجوانب المتعلقة بإدارة وتنظيم العمل، وتصميم المنتجات، والتنمية والتكيف، وقد يكون التركيز على حساب السعر، مسك الدفاتر والتخطيط المالي.
- التسويق المحلي والتصدير، بما في ذلك التعاقد من الباطن ومراقبة المخزون.
- شراء المواد.
- إختيار التكنولوجيا وحل المشكلات الفنية، وبما في ذلك الإحتياجات للمهارات، والمكان، والمرافق العامة، والمعدات وأساليب الشراء.
- المشورة حول المصادر المحتملة للتمويل، والمساعدة في الحصول على التمويل، وعلى سبيل المثال المساعدة في إعداد طلبات الحصول على القروض.
- تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين والمالكين والمديرين، ومصادر التدريب المحتملة.
- شرح اللوائح الحكومية والتعامل مع الأوراق ذات الصلة، بما في ذلك الضرائب والمسائل القانونية

مثل إدراج الشركات، والتسجيل والترخيص، والمنح، الخ و.

- مراقبة الجودة والمعايير، وخصوصا أن التعاقد من الباطن وترويج الصادرات مهم.

نادرا ما تنطوي خدمات التوسع على كافة هذه الوظائف في نفس الوقت. وسيعتمد التدخل المحدد على طبيعة الفئة المستهدفة، سواء من حيث المؤهلات التقنية أوالقطاع الفرعي الذي ينتمي اليه اصحاب المشروع المستهدف، مثل التصنيع والبناء والسياحة والتجارة وغيرها. ومع ذلك هناك اتفاق عام، لإتباع منهج متكامل، والذي لا بد من اتخاذه لتقييم وتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة. ومن شأن هذا المنهج مثلا الجمع بين التدريب، والمساعدة التقنية، والإئتمان، وفي بعض الحالات، البنية التحتية المادية.

ويمكن النظر الى مقدم خدمات مشورة التوسع باعتباره "حلال المشاكل " والذي يحدد مجالات المشاكل، ويشير على صاحب المشروع الى مساعدة متخصصة مثل غرفة التجارة والجمعيات المهنية، ومجموعة الحرفيين والتجارة، المستشار الخاص ومؤسسة التدريب، او المشاريع الكبيرة. ويجب ان يحكم على قيمة الخدمات الإرشادية من خلال قدرتها على إدراك إحتياجات رجال الأعمال، لتشخيص المشكلات التي تحدث بشكل صحيح، وتقديم المشورة في الوقت المناسب والمفيد والداعم.

5.24البيئة المؤهلة

إن بناء سياسة إيجابية، وبيئة قانونية وتنظيمية، هي واحدة من أكثر السبل فعالية لمساعدة المؤسسات الصغيرة. وللسياسات والأطر التنظيمية وظيفتان رئيستان: (1) إنها تسمح للحكومة ان تدير الإقتصاد الكلي على نحو متماسك، ويمكن التنبؤ به، لتحقيق التنمية المستدامة والأهداف الإجتماعية والإقتصادية، و (2) إنها مستوى مجال العمل للمؤسسات الصغيرة، والتي هي مفتاح عناصر الإقتصاد الجزئي. وتتطلب المشاريع الصغيرة الإطار القانوني الذي يحسن بيئة الأعمال الأخلاقية في المعاملات التجارية (مثل الحماية من المنافسة غير العادلة)، ويوفر الحوافز للمزيد من الأعمال المبتدئة والموسعة.

وفي بعض الحالات، قد تتطلب الأعمال الصغيرة من المستشارين المساعدة في تحليل وتحسين البيئة من أجل إنشاء الأعمال والترويج لها. وقد يكون العميل وزارة المالية، او الإدارة المحلية او جمعيات الأعمال الصغيرة والتي تعد الطلبات والمقترحات من أجل إدخال تحسينات في السياسة، والبيئة القانونية والتنظيمية.

ويحتاج المستشار الى معرفة السياسات والمؤسسات والأنظمة التي تشكل البيئة. وعادة ما تعكس هذه البيئة العامة السياسات الإقتصادية والتنمية، والمفاوضات، والتقييمات والتسويات، ومن المرجح ان التغيير الوحيد عندما يتم تحليل الوثائق جيدا والمقترحات التي تأتي من المؤسسات الصغيرة المعنية. ويكون مستشارو الأعمال الصغيرة في وضع فريد لمساعدة عملائهم، وجمعيات موكليهم، لصياغة وتعزيز مثل هذه المقترحات لتحسينها.

خصائص البيئة المواتية

وبصفة عامة، فإن المشاريع الصغيرة أفضل حالا في بيئة متنوعة ومبتكرة ومرنة وحيوية، مع سوق يعمل بشكل جيد للمدخلات والمخرجات. وفي هذا السوق يمكن ان تتكون الروابط بين الشركات الصغيرة والكبيرة وعبر قطاع المشاريع الصغيرة عموما، بحيث يتم تسهيل المشاريع المشتركة والعقود من الباطن، والمستلزمات وجهود التسويق. كما تتميز البيئة الإيجابية من الشبكات والمؤسسات التي تقدم خدمات تطوير الأعمال والحصول على رأس المال، والمشاركة في الحوار الإجتماعي، والدعوة الى إدخال تحسينات في السياسة والقانون والإجراءات والتنظيم البيئي. والتنظيم والإدارة وإعداد التقارير ومراقبة الإجراءات المعمول بها، ولكنها شفافة، وتمشيا مع قدرات مشغلي الإقتصاد الصغير. وأخيرا، وفي بيئة ايجابية، يكون للمؤسسات الصغيرة صوت سياسي للإستماع الى احتياجاتهم وتحقيق الأهداف الإجتماعية دون تقويض القدرة التنافسية.

هناك عدة عناصر بيئية إما تمكن المؤسسات الصغيرة او تقيدها، وسيتم وصف هذه العناصر أدناه من حيث تأثيرها على تنمية المشاريع الصغيرة. وللحكومة ثلاثة أدوار متميزة في تشكيل بيئة المشاريع الصغيرة: (1) السياسات والقوانين، (2) البرامج، والأنظمة والإجراءات، (3) تنفيذ المهام الإدارية. وكل مجال منها مهم فرديا، وكذلك فإن الإتصالات بينها تحظى باهتمام خاص.

السياسات والقوانين

يحدد الإطار السياسي والقانوني إتجاهات ونوايا الحكومة، ويدعم جهود التنمية، ويؤثر على الدور الذي قد يؤديه قطاع المشاريع الصغيرة في الإقتصاد الوطني والإقليمي والمحلي. وتتطلب البيئة المؤاتية للمؤسسات الصغيرة إطارا مواتيا للسياسة العامة، لكل من المؤسسات والمشاريع. ويحتاج مثل هذا الإطار الى خلق الثقة في إدارة وتطوير الإقتصاد. ويتطلب هذا استقرارا، وسياسات وآليات مصممة تصميما جيدا. وتؤثر عدة مجالات للسياسة على عمليات المشاريع الصغيرة وتجمعها لخلق بيئة سياسة عامة. وتشمل هذه السياسة النقدية والإئتمانية، الضرائب والسياسات التنظيمية والرقابية، والسياسات التجارية والتصدير، وسياسات سوق العمل والتخطيط وتقسيم المناطق، السياسات القطاعية والسياسات الإقليمية، السياسات التعليمية، والسياسات التي تستهدف فئات محددة.

وتعكس السياسة عموما المناصب الحكومية، وهذا ليس الحال وقد يرجع الإختلاف الى:

- **سياسة قديمة**، حيث السياسات المعمول بها لم تعد تعكس وجهات نظر الحكومة. وقد يحدث هذا عندما يتم انتخاب حكومة جديدة، او عندما يخضع البلد مؤخرا لمهمة تغيير سياسي او اقتصادي.
- **ضعف تحديد السياسة العامة**، حيث وضعت سياسة غير واضحة او في الطريقة الإعلانية المخصصة. وينجم ذلك عن عدم كفاية فهم احتياجات التنمية، ومدى قدرة المؤسسات الصغيرة، وعدم وجود مصلحة فيها، او أولوية لها، وتشجيع المشاريع الصغيرة، والآثار غير المتوقعة لتنفيذ السياسة العامة، و / او نقص في التنسيق (وعلى سبيل المثال، لا يوجد وزارة لإتخاذ المسؤولية الشاملة).
- **سياسة مفرطة معقدة**، حيث يتم صياغة السياسات بطريقة مجزأة بحيث تخلق إزدواجية او مجموعة مربكة من الأولويات والإتجاهات.

- **لا توجد سياسة**، حيث توجد فجوات في إطار السياسة العامة والمشاريع الصغيرة، ولا يوجد فهم واضح لنية الحكومة.

إن غياب سياسات واضحة يخلق مشاكل للمؤسسات الصغيرة ولأي تقييم للإطار القانوني والتنظيمي، حيث لا يوجد مؤشر يتم على أساسه اعتماد مقترحات الإصلاح والتغيير. إن فهم ما يشكل سياسة جيدة هو امر بالغ الأهمية. ولا تعتبر السياسة جيدة بالضرورة إذا اعطت الباب المفتوح لكل المشاريع الصغيرة، وقد يكون هناك حاجة لبعض القيود. وعلى سبيل المثال فإن السياسات البيئية قد تحد من عمل المشاريع التي تهدد البيئة.

ولتصميم سياسات ملائمة للمشاريع الصغيرة، ينبغي الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل تعترف السياسات بالدور الذي تؤديه المؤسسات الصغيرة في التنمية؟
- هل تقوم السياسات على فهم دقيق لديناميكية المشاريع الصغيرة؟
- هل يعززون الإقتصاد المتنوع والديناميكي؟
- هل يمنعون اي حق قانوني او انساني، فمثلا هل يمنعون بعض الناس من البدء بالعمل التجاري؟
- هل يحبذون الأعمال التجارية الكبيرة عن المشاريع الصغيرة؟
- هل يضعون المشاريع الصغيرة في منافسة مع الحكومة؟
- هل هناك رصد مستمر لأثر السياسات وردود الفعل لصناع السياسة؟
- هل يوجد ترابط بين السياسات التي وضعتها الوزارات المختلفة؟
- هل هناك تنسيق بين التنمية وتنفيذ السياسة؟

البرامج، والأنظمة والإجراءات

توفر السياسات الجيدة أساسا لبيئة مواتية، ومع ذلك، يجب النظر الى الآليات الإجرائية والتنظيمية التي يتم من خلالها تنفيذ السياسة. وعلى الصعيد الوطني، تقوم الحكومة المركزية بتقديم توجيه السياسات عموما، والأساس التشريعي من أجل التنمية. وتنفذ الحكومة المركزية عادة السياسة النقدية والضرائب والتجارة والتعليم والعمل وغيرها من السياسات. ولكن في كثير من الحالات فإن مستويات حكومية اخرى (المحلية والإقليمية على سبيل المثال) تضطلع بدور هام ايضا. وهناك خطر يتمثل في ان المهام التنظيمية على المستوى المحلي سوف تقيد نمو المشاريع الصغيرة. ويمكن للحكومة اللامركزية ان تطلب من الحكومات الإقليمية والمحلية بأن تتعامل مع العديد من المهام التنظيمية والإدارية والتي تؤثر على المؤسسات الصغيرة، وقد لا تملك القدرة على القيام بذلك. وغالبا ما تواجه الشركات الصغيرة مشاكل قانونية وتنظيمية والتي تسببها:

- **زيادة التنظيم**، ومنع الشركات الصغيرة من الإستفادة من الفرص المتاحة في السوق، والحصول على المدخلات بأسعار تنافسية.
- **عدم كفاية الأنظمة** وتوفير الحماية الكافية للرياديين (مثل حقوق الملكية الغامضة وسوء تنفيذ العقود).
- **ضعف إدارة الأنظمة**، حيث أن عمليات الإدارة البيروقراطية مفرطة وغير فعالة.
- **عدم الوضوح**، حيث اللوائح معقدة، وتتطلب الكثير من الوقت للإمتثال، وهناك أيضا نماذج كثيرة،

ووكالات حكومية كثيرة جدا للتعامل معها، والتزامات كثيرة جدا، وتقارير تقليدية عالية التكاليف.

- **الإفتقار الى الشفافية**، حيث تكون العمليات والإجراءات الإدارية مغلقة أو غير واضحة وتكون هناك فرص للفساد.
- **الإزدواجية**، حيث ان اللوائح مكررة لبعضها البعض، أو غير متوافقة.
- **كثرة التغييرات**، حيث تغير السلطات الحكومية الأنظمة، وتجعل من الصعب على أصحاب الأعمال مواكبة المتطلبات.
- **قلة الوعي**، حيث لم يتم تبليغ وتفسيرالأنظمة بشكل صحيح، أوترويجها لأصحاب المشاريع الصغيرة، او ان هناك عدم فهم من قبل منفذي النظام الأساسي.
- **التفاوت الإقليمي**، حيث ان أثر البيئة القانونية والتنظيمية تختلف بين المناطق الحضرية والريفية.
- **عدم وجود مدخلات المشاريع الصغيرة**، حيث ان المشاريع الصغيرة غير قادرة على توفير مدخلات لعملية وضع السياسات.

الإجراءات الإدارية

تتطلب الإجراءات الإدارية اهتماما حذرا عند تقييم البيئة للمشاريع الصغيرة للتأكد من أنها تنسق سياساتهم، وقواعدهم التشريعية والتنظيمية. فهي نقطة الوصل بين الحكومة وصاحب المشروع او المدير، ويمكن ان تؤثر تأثيرا كبيرا على بيئة المشاريع الصغيرة.

ويجب ان تبقى الأعباء الإدارية على الشركات الصغيرة الى أدنى حد ممكن لأنها تعيق التطور والنمو. ويمكن لبيئة إدارية غير داعمة ان تلحق ضررا بالغا لإن الشركات الصغيرة لا تملك عادة الموارد الإحتياطية، او القدرات الإدارية والتقنية التي تتعامل مع تغييرالسياسات الإقتصادية والتجارية، ومنح التراخيص والإجراءات المعقدة الصلاحيات، وتقلب الأنظمة المالية والنقدية. وعند تقييم المتطلبات القانونية والتنظيمية والإدارية، يمكن ان تكون ذات صلة بالأسئلة التالية:

- **هل يمكن القضاء عليها أو تلافيها؟** هل هو تنظيم او شرط ضروري حقا؟ ما هي أسبابه؟ هل هي آثار جانبية للوائح أخرى؟ ماذا يمكن أن يكون استخدام آليات بديلة لتحقيق نفس النتيجة؟
- **هل يمكن أن تكون مبسطة؟** إذا كان التنظيم ضروريا، هل يمكن ان تكون المتطلبات لتلبيته أكثر سهولة؟ وهل يمكن شطب بعض الخطوات؟ هل يمكن ان تكون النماذج أبسط وأسهل لإستكمال العمل؟
- **هل يمكن دمجها مع غيرها من المتطلبات؟** هل من الممكن الحد من الازدواجية والتكرار؟ وهل يمكن وضع عدة أنظمة في بيان واحد؟
- **هل يمكن ان تتواصل بطريقة أفضل؟** إذا كان هناك سوء فهم أو التباس حول التنظيم، هل يمكن ترويجها بطريقة أفضل لتجنب استهلاك الوقت والأخطاء المكلفة.
- **هل يمكن ان تكون لا مركزية؟** إن المؤسسات الصغيرة موجودة في كل مكان. ويمكن لمراكز الإدارة اللامركزية ان تفي بمسؤوليات أصحاب الأعمال القانونية والتنظيمية وتكون ذات قيمة كبيرة.

عملية إصلاح السياسة

ليس من الممكن اقتراح إجراءات عالمية لإصلاح السياسة والقانون والتنظيم. وما يصلح في بلد واحد قد لا يعمل بشكل فعال في غيرها. ويجب أن تستهدف الإصلاحات المجالات المحددة التي يمكن ان تعزز تغييرات المشاريع الصغيرة. وبدلا من ذلك، وخاصة عندما يكون هناك حاجة لدرجة عالية من التغيير الهيكلي، فإنها قد تنطوي على إعادة كاملة من البيئة السياسية والقانونية والتنظيمية. وعلى سبيل المثال، في الإتحاد السوفيتي السابق، فقد تطلب الإنتقال من التخطيط المركزي الى إقتصاد السوق الحر، التحول الكامل للإطار القانوني والتنظيمي. وكان هذا هو الحال في جنوب أفريقيا مع انتهاء الفصل العنصري.

ويمكن تطبيق منهج من أربع خطوات عند تقديم المشورة لواضعي السياسات لإصلاح السياسة:

1. السماح لأصحاب المصلحة الرئيسيين لتحديد كيف يمكن لسياسة البلد الحالية والأنظمة البيئية أن تؤثر على المشاريع الصغيرة.
2. تقديم أمثلة ملهمة لكيفية إزالة الحواجز التي تعيق نمو المشاريع الصغيرة، من قبل الحكومات الوطنية والإقليمية والمحلية الأخرى.
3. دعم صياغة خطة عمل للإصلاح وتقديم المشورة الفنية بشأن تنفيذها.
4. قياس آثار عملية الإصلاح.

وهناك ارشادات مفيدة للمستشارين وصانعي السياسات لتحسين بيئة الأعمال الصغيرة، وهي متوفرة في عدة منظمات دولية بما في ذلك منظمة العمل الدولية، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية[5].

إستشارات الأعمال الصغيرة المدعومة

تشمل السياسات المدعومة في بعض البلدان لتشجيع تنمية الأعمال الصغيرة لإستشارات الأعمال. فإن الخطط المتغيرة موجودة في دول مختلفة مثل جمهورية التشيك، وألمانيا، وسنغافورة، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة تميل هذه المخططات الى عرض بعض الخصائص المشتركة:

- يقدم المستشار المساعدة في بعض المجالات ذات الأولوية، مثل السياسة التجارية والتخطيط، وتنمية الصادرات وخلق فرص العمل أو تحسين الجودة.
- في بعض المخططات، يختار العميل (المؤسسة الصغيرة) من قائمة المستشارين الذين قدموا معلومات وافية عن مؤهلاتهم وخبراتهم، وتمت الموافقة عليهم من قبل الوكالة المسؤولة عن هذا النظام.
- يشارك العميل في تمويل المشروع (قل 40 – 60% من التكلفة)، والتكلفة الإجمالية او معدل الرسوم المفروضة ضمن الحدود.
- يحق للوكالة الراعية مراجعة العمل المنجز قبل الإذن بالدفع.

وهناك شكل آخر من أشكال دعم الإستشارات والتدريب والخدمات المهنية الأخرى للشركات الصغيرة من خلال الدعم المباشر للميزانية، والتي تقدمها الحكومات او وكالات التنمية لمؤسسات تنمية الأعمال

التجارية الصغيرة، مثل خدمات الإرشاد الموسعة المذكورة في البند 4.24. وهذه المؤسسات قادرة بالتالي على تطبيق معدلات الرسوم المخفضة وتوفير بعض الخدمات (مثل تقييم سريع لتعريف أصحاب الأعمال والحاجة الى الخدمات الإستشارية) مجانا. وقد استفادت هذه المخططات الى حد ما، من الدعم المالي، لأن الأساس المنطقي، لتوليد الفرص للفئات المحرومة، هو التأييد السياسي الواسع. ويمكن ان تحمل البلدان المعنية مثل هذه التدخلات بسهولة. وقد تم رصد الأثر في الآونة الأخيرة والذي ادى الى مناقشة أوسع حول ما اذا كان هذا هو واقع الإستخدام الأكثر فعالية من حيث التكلفة من الأموال العامة.

6.24 الإبتكارات في مجال إستشارات الأعمال الصغيرة

لقد افترض لبعض الوقت ان الخدمات المهنية المدعومة لعملاء الأعمال الصغيرة قد تكون مفيدة لظروف معينة، ولا سيما في المناطق او البلدان النامية. ومع ذلك، فإنها لا توفر علاجا شافيا، وتبحث الجهات المانحة باستمرار عن أساليب أكثر ابتكارا لزيادة الخدمات الخارجية من خلال مجموعة متنوعة من القنوات. ويحتاج العملاء الصغار الحصول على المعلومات والمشورة الهائلة ليستمروا في النمو، بسبب وضع المؤسسية التي تزداد تعقيدا وصعوبة بيئة الأعمال في معظم البلدان. إن اصحاب المشاريع الصغيرة لا يستطيعون عادة تخصيص ما يكفي من الوقت والموارد اللازمة لمواكبة التطورات واتخاذ نظرة حرجة بعيدة لأعمالهم من وقت لآخر. وفي المقابل، فإن العديد من المستشارين ومقدمي المشورة الآخرين يفضلون بشكل واضح العملاء الكبار الذين لديهم المزيد من المال، والتي تشمل مهام كبيرة ورسوم مرتفعة، وتوفر فرص عمل أكثر إثارة للإهتمام من الناحية التقنية. ولا مانع لبعض المستشارين الآخرين من العمل مع صغار العملاء، وقد يفشلون في تقدير الخلافات والتعامل معهم بنفس الطريقة مثل العملاء الكبار.

وبالتالي فإن هناك أساليب مبتكرة لعملاء الأعمال الصغيرة، في حين أن جميع المبادىء التي نوقشت في البنود السابقة لا تزال صالحة، ويحتاج المستشارون الى تكثيف الجهود الرامية الى وضع وتطبيق الصيغ التي تجعل خدماتها مفهومة تماما. ويمكن الوصول اليها بسهولة كبيرة وتجذب أعدادا كبيرة من صغار العملاء. وباختصار فان استشارات الأعمال الصغيرة تصبح أكثر سهولة في الإستخدام والعميل محورها.

محطة واحدة للتسوق والمساعدة المتكاملة

ما يسمى بالمحطة او الواجهة الواحدة في الأعمال التجارية تقدم لعملاء الأعمال الصغيرة خدمة استشارية او معلومات عن مختلف جوانب الأعمال. ويمكن أن توفر مواد إعلامية بشأن طائفة واسعة من المواضيع، مع مساعدة في ملء الإستمارات، والأعمال التحضيرية لطلبات الإئتمان، وهلم جرا.

وفي حالات أخرى، فإن مستشاري الأعمال العامة يمكن ان يقدموا المشورة الشاملة والكاملة لعملائهم، ويجمعوا عددا من المدخلات الصغيرة نسبيا وغير المكلفة على مختلف جوانب الأعمال التجارية، وفي إطار التنسيق لجميع النواحي. وليس لدى العميل بحث منفصل لتخصصات مختلفة، وعند توقيع عدة عقود، يتم تقديم نفس المعلومات الأساسية عدة مرات، وتنسيق العمل المنجز. ويجب على المستشار

ان يضمن الإختيار الممتاز للمدخلات المتخصصة والتغطية العادلة للقضايا المطروحة. إن الخدمة المفيدة لعملاء الأعمال الصغيرة هي رصد تطورات مستشارهم العام (فمثلا في الضرائب، وأنظمة التصدير، والتغيرات في النفقات الإجتماعية، والأسواق الجديدة) والتي تؤثر على الأعمال التجارية. ويمكن للمستشار ان يأخذ زمام المبادرة لدعوة واعلام العميل عن هذه التطورات، مما يشير الى كيفية مساعدة العميل على الإستجابة لهذه الفرص أو القيود الجديدة.

أدوات معيارية وقوائم تفقد

ويمكن تقديم أرخص وأكثر الخدمات الإستشارية سهلة الإستخدام من خلال الجمع بين مختلف معايير التشخيص الذاتي، والأعمال التجارية، والتخطيط وغيرها من الأدوات وقوائم التفقد مع تقديم المشورة الشخصية والمكملة لهذه الأدوات. فإذا كان الإجراء بسيطا وواضح الوصف، ومختصرا، او تعليمات مكتوبة تمكن عدد من العملاء لإعداد البيانات نفسها وممارسة التشخيص نفسه او التخطيط. ويمكن بعد ذلك تدخل المستشار الشخصي ليكون محددا فقط بمراجعة النتائج مع العميل، واقتراح الإجراءات المناسبة. وتستخدم الأدوات المعيارية من قبل المستشارين الصغار(الأقل كلفة) او (حتى طلاب إدارة الأعمال)، ويمكن طلب خبير استشاري لتقديم المشورة، او اقتراح من العميل لطلب المشورة، عندما يكون وضع العميل يبرر تلك الحاجة.

التطوير الذاتي وحقائب تدريبية

في مساعدة صغار رجال الأعمال الى فهم كامل أعمالهم وفرصهم، وتحسين مهاراتهم الإدارية، ونتائج الأعمال، يمكن للمستشارين ان يقترحوا حقائب تعليمية مختلفة. ويمكن للمستشار توجيه العميل من خلال المواد التعليمية والمزيد من المعلومات المحددة والمشورة، أو توجيه العميل لحضور برامج تدريبية على أساس الحقائب التدريبية المنشورة.

وفي كثير من البلدان، فإن غرفة التجارة، والبنوك المحلية ومؤسسات الإستشارات تنشر المواد التعليمية وفقا لإحتياجات الشركات الصغيرة المحلية، والتي تعكس مشاكل محددة من التشريعات المحلية والممارسات التجارية والتطبيقات المصرفية. كما توفر المؤسسات الدولية المواد التدريبية و على نطاق واسع، وقد بدأت منظمة العمل الدولية برنامجها المتاح (إبدأ وحسن مشروعك) في 35 لغة، واستخدم في 80 بلدا [٥].

خدمة "الخط – الساخن"

سواء كانت شركة إستشارية خاصة، أو مشاريع صغيرة تنموية عامة، او توسيع خدمة تتطلب إنشاء الخط الهاتفي الساخن لأصحاب المشاريع الذين يحتاجون الى المعلومات والمشورة العاجلة، فقد تكون هذه الخدمة مدفوعة على أساس الإشتراك او الإعلانات المخصصة، أو أنها قد تكون خدمة مجانية عامة، وتقدم المساعدة في حالات الطوارىء، واقتراح كيف وأين يمكن طلب مزيد من المساعدة.

العمل مع مجموعات من أصحاب الأعمال

في منهج المجموعات لتقديم المشورة، يمكن تقديم الخدمة لكثير من العملاء في وقت واحد وبتكلفة

أقل لكل عميل. وبالإضافة الى ذلك، يمكن للمشاركين التعلم من بعضهم البعض، وتطوير اتصالات مفيدة للمستقبل. وتستخدم كل مجموعة مختلفة جمعيات الأعمال ونقابات العمال، والخدمات الإرشادية، ومراكز تنمية الأعمال الصغيرة، والمستشارون الذين يعملون كأفراد، ولا سيما (ليس فقط) في الدول النامية، وغالبا ما يتم استخدامهم في العمل مع صاحبات الأعمال.

ويطبق هذا النهج، اذا كان للعملاء بعض المشاكل والمصالح المشتركة، وإذا كانوا مستعدين للعمل معا، وقد يتطلب ذلك تبادل بعض المعلومات التجارية. فإذا اجتمعت المؤسسات الصغيرة معا من نفس القطاع، ويمكن ان يكونوا متنافسين، وسيكون لهم العديد من المصالح المشتركة. اما اذا كان العملاء ليسوا من نفس القطاع، الا ان لديهم الخبرات للمشاركة مثل قضايا العمل العام او العمليات او الأنشطة الموجودة في كل مؤسسة مثل التعلم، والقياس والأنشطة التي توجد في كل الأعمال التجارية.ويمكن تعلم الكثير من رجال الأعمال والمديرين والعاملين في القطاعات التي تبدو مختلفة تماما.

المعيار المقارن Benchmarking (أنظر البند 3.20) وتستند هذه التقنية على المقارنة بين معلومات مفصلة ومحددة عن عمليات وخدمات مختارة، وهكذا، ويعقبه تحليل الإختلافات بين الشركات ودراسة المناهج التي ساعدت بعض المشاركين لتحقيق أفضل النتائج. وفي تسهيل هذه العملية، يمكن للمستشار توفير البيانات للمقارنة، إسأل الأسئلة الصحيحة، واجعل المشاركين على بينة من القضايا المشتركة، وحفز النقاش، فإن ذلك يساعد على تحديد أفضل الممارسات وإدخال التحسينات.

عقد ورش عمل وتعلم. (أنظر أيضا البند 4.5) حيث يجتمع المشاركون في حلقة عمل، من أجل العمل الجماعي، والتعلم من المشاركين ذوي الخبرة في حل المشكلات التي تواجهها منظماتهم. وكقاعدة عامة في المرحلة الأولى، تركز ورشة العمل على تحديد المشاكل وتعيين المشاكل التي تهم معظم المشاركين، بعد دراستها بشكل جماعي ثم يتم تحليل المشاكل المحددة بمزيد من التعمق من جانب المجموعة بأكملها او مجموعات فرعية، من أجل التوصل الى واحد او أكثر من الحلول. ويمكن للمجموعات ان تجتمع مرة في الأسبوع وعلى ان يستمر لمدة 8 – 12 أسبوعا، إذا كانت الخبرة والمعرفة غير كافية، ويجوز للفريق ان يحدد المعلومات ومتطلبات التدريب التي يمكن تلبيتها من قبل مستشار يقوم بدور الوسيط او أي خبير آخر يستدعى لهذا الغرض.

عيادات الأعمال. إنه الترتيب الذي بموجبه يجتمع مجموعة من أصحاب المشاريع الصغيرة والمديرين للحصول على المشورة، وتبادل الخبرات حول كيفية التعامل مع المشاكل التي يواجهها كل منهم. ويمكن ان يكون ذلك لمرة واحدة (مثلا دورة مدتها يوم واحد)، او مجموعة من 4 – 8 إجتماعات مماثلة لتلك التي تعمل في التعلم عن طريق العمل. ويمكن الجمع بين عيادة تجارية مع مجموعة من أعضاء شركات لمقارنة النتائج وتبادل الخبرات. وفي حالات أخرى، فإن عيادة الأعمال قد نظمت للتعامل مع المشاكل بشكل جماعي. والتي حددت من قبل مستشاري الأعمال الصغيرة، او التي اختارها أصحاب الأعمال الصغيرة أنفسهم.

المساعدة الذاتية ومجموعات التضامن. لقد أنشئت هذه الجماعات في العديد من البلدان النامية، من

قبل أصحاب المشاريع الصغيرة بدعم من وكالات المساعدة التقنية، بما في ذلك المنظمات التطوعية وغير الحكومية. وتهتم المجموعات بالتدريب، وتبادل الخبرات، وفي بعض الحالات، الحصول على الإئتمان على نطاق صغير. وقد تم إنجاز قدر كبير من هذا العمل في قطاع المشاريع الصغيرة (أنظر الفصل 25).

تكنولوجيا المعلومات وخدمات الأعمال الإلكترونية

يمكن الوصول الى العديد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الحالية بشكل كامل ومناسب للشركات الصغيرة. وكما ورد في البند 7.13، فقد أصبح أداة استراتيجية وعاملا رئيسيا في القدرة التنافسية للشركات الصغيرة، ولا يستطيع اي استشاري ان يتجاهلها.كما ان أصحاب المشاريع الصغيرة في حاجة الى معلومات موضوعية والتشجيع، حيث يشعر الكثيرون منهم بأن أحدث التطبيقات وخدمات الإنترنت القائمة ليست حقا لهم، أو تشكل ترفا لا لزوم له، او انها من الأعباء المالية التي يمكن تجنبها. وفي الوقت الذي تشكل فيه تكنولوجيا المعلومات نعمة كبرى لشركة صغيرة أكثر من شركة كبيرة، مما يساعد على حل كثير من المشاكل ذات الصلة لصغر حجم العمليات ومحدودية الموارد والكفاءات. وعلى العكس، فإن رجال الأعمال يحتاجون أيضا الى مساعدة المستشارين الموثوقين لتجنب الوقوع في فخ شراء ما لا لزوم له، او لا يمكن إعتماده او ما هو معقد بشكل مفرط وأيضا يمكن ان يكون مكلفا، أو ان المعدات المقترحة قد عرضت من قبل الباعة.

الإستعانة بمصادر خارجية. (أنظر الفصل 13)، ويمكن الإستعانة بمصادر خارجية من الرياديين وموظفيهم، والذين يرتبطون عادة في كثير من الأعمال الإدارية وغيرها من المهام التي تمنعهم من تكريس المزيد من الطاقة والوقت الى الأعمال الأساسية والقضايا الفنية. بالإضافة الى مسك الدفاتر والمحاسبة، والتي جرت العادة على الإستعانة بهما من مصادر خارجية من قبل العديد من الشركات الصغيرة، ومزودي تطبيقات الخدمات الخارجيين ((ASP ويتعاملون مع العديد من الخدمات الأكثر إقتصادا ويقدمون مستوى عال من الجودة وأعلى من جودة أداء الموظفين الداخليين.

الأعمال الإلكترونية. (انظر أيضا الفصل 16)، يمكن للمستشارين مساعدة صغار رجال الأعمال لإدراك القرارات الرئيسية بشأن التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية، وليس عن التكنولوجيا، ولكن عن الأعمال التجارية والطرق واستراتيجيات التسويق. ويجب ان يكون الدافع للأعمال الإلكترونية هو الإعتبارات التجارية، وليس طريق التفكير التكنولوجي. بيد انه من الضروري ان يكون على بينة من الفرص التي أوجدتها احدث تطورات تكنولوجيا المعلومات. وقد يحدث انه ليس من الضروري تطبيق المألوف تماما، إلا إذا مارسه المنافسون. وتسلط الخيارات أدناه الضوء على بعض ما قد يواجه رجال الأعمال [7].

- الحد الأدنى (Minimalistic) – إنشاء موقع الكتروني بالحد الأدنى، وذلك مثل وضع كتيب الشركة (بروشور) على الشبكة التي تصف المنتج والخدمات المقدمة. واستخدام البريد الإلكتروني الأساسي كنظام اتصالات للمراسلات مع الموردين الرئيسيين والعملاء، أو للإستخدام الداخلي. ويوفر هذا المنهج اول قاعدة على الأقل في المستقبل.

- الداخل أولا (Inside first)- وضع العمليات الداخلية على الإنترنت، مع الإدارة الفعالة للمعرفة، وكذلك انترانت لدعم الموظفين، والتي تهدف الى تحسين العمليات وخفض التكاليف. إن تحويل المنظمة الى وسيلة للتفكير على الانترنت تضعها نحو توسيع اتصالاتها خارج المنظمة.
- شركات الكترونية وشركات تقليدية (Clicks - and - mortar) - تستخدم الإنترنت باعتبارها قناة مبيعات إضافية وتسويقية لتوسيع نطاق الوصول، وخفض التكاليف، وتحسين العلاقات مع العملاء، او اشغال الفضاء الرقمي للحماية ضد النشاط التنافسي.
- التعاون في جانب الشراء أو جانب البيع (Buy-side and sell-side cooperation) - إقامة اتصالات تفاعلية مع الموردين و / او العملاء لتعزيز العلاقات القائمة، وتعزيز تقديم الخدمات.
- الشراكات التعاونية (Collaborative partnership) – البحث عن شركاء على الإنترنت لزيادة القوة الشرائية، او إنشاء قنوات البيع. ويمكن إدخالها بتكلفة أقل لإنتاج وحدة من خلال الجهد الجماعي، والذي يؤثر تأثيرا حقيقيا. ويمكن ان تبقى شركة صغيرة ذات صلة من حيث الموقع، والا فإن خطر التهميش من خلال مبادرات على الإنترنت سيكون من أكبر المجموعات.
- العمل والتفرع (Pure- play spin- off)، فصل الشركة الإلكترونية عن الشركة التقليدية من خلال عرض عمليات شركة مستقلة، وتتعلم من الشركة الموجودة، ولا يعيقها نفقات البنية التحتية القائمة، ويمكن للحرية وحرية حركة الشركة القائمة ان تحقق تكاليف اقل، مما يتيح القدرة على المناورة في المناطق المتخصصة. والمطلوب هو النموذج التجاري السليم لضمان الإستدامة ومنع نشوب الصراعات بين جناحي العمل.
- التموضع الإلكتروني (Online repositioning)، كن الأول في إقتصاد الفضاء الرقمي، وأعد تصميم المنتجات والخدمات التي تقدم من المبادىء الأولى، والنظر الى التكلفة، واحتياجات خدمة العملاء، وما الى ذلك. ان تجاهل المنتجات التي عفا عليها الزمن والنظم التي لا تدخل ضمن رؤية المستقبل. ومطلوب وضع استراتيجية جديدة تماما لدخول السوق، والتي عند ارتفاع التكاليف والمخاطر المحتملة، ولكن عروض المكافآت تتناسب مع الهيمنة على السوق في حال نجاحها.
- الشركات الجديدة على الإنترنت (Online start –up)، ان تحديد الدور الذي يضيف قيمة، او يلبي حاجة السوق هو ليس (او لا يمكن) ان يلبي الشركات التقليدية. والنظر بعناية في تكلفة جذب الزوار وعلى نماذج الإيرادات. وقد يكون مطلوبا استثمار رأسمال لدعم الشركات.

وفي السنوات القادمة، فإن المشورة بالمنهج الفعال لأعمال التجارة الإلكترونية من قبل الشركات الصغيرة، ستكون مجالا هاما للإستشارات. وقد كشفت ابحاث حديثة العيوب وأوجه القصور في العديد من المواقع على شبكة الإنترنت لكل من الشركات الكبيرة والصغيرة، والتي سارعت في كثير من الأحيان الى واحد لإعتباره اساسيا. ولكنها لم تتمكن من خلق والحفاظ على واحد ليخدم غرض تجاري واضح، وتحسين التسويق لينظر اليه من العملاء أنه مساعد حقيقي [8].

حاضنات الأعمال

وقد تم إطلاق نماذج جديدة من حاضنات الأعمال التجارية من خلال البنوك وشركات تكنولوجيا المعلومات والمستثمرين الأفراد والجهات الراعية الأخرى، لدعم إنشاء الشركات الجديدة وتوفير مجموعة واسعة من تكنولوجيا المعلومات وغيرها من الخدمات والتسهيلات. وبما في ذلك مساحة للإنترنت،

والسكن وخدمات الإتصالات، والدعم الإداري، والتمويل، وتقديم المشورة الفنية والتجارية. وتميل هذه الحاضنات لأن تكون انتقائية، وتفضل استضافة مشاريع جديدة في مجال التكنولوجيات الجديدة والتجارة الإلكترونية. ويمكن توفير مساحة من التسهيلات لعدة شركات جديدة تحت سقف واحد، او تعمل كحاضنات ظاهرة تعمل مع عدد من رجال الأعمال في مواقع مختلفة. والعديد من المؤسسات الإستشارية بين المؤسسين والرعاة الرئيسيين قد ارتبطت بالحاضنات عن طريق تقديم المشورة والتدريب الفردي لرجال الأعمال. كما أن العمل مع الشركات المبتدئة في المجالات التي تغطيها بعض الحاضنات قد يساعد أيضا مستشار العميل لتحديد وزن ايجابيات وسلبيات البدء في عزلة، ولكن بشكل مستقل تماما، او الموافقة على التسهيلات والمزايا للحاضنة، والتي عادة ما تكون تكلفتها او غيرها من قيود اخرى على صاحب الأعمال قد يؤدي يتردد في قبولها.

---

1. منظمة العمل الدولية وخلق فرص العمل وتوصيتها للشركات الصغيرة والمتوسطة عام 1998، رقم 189

The ILO Job creation in Small and Mediam – Sized Enterprise Recommendation. 1998 (No 189)

2. هارفي جونز أخطاء 2 (لندن، البطريق) ص 2.

J. Harvey – Jones: Troubleshouter 2 (London , penguin , 1992) P.2

3. أنظر الموقع www.ilo.org/public/ English.

4. www.ilo.org/public/ English

In 1998 the ILO International Labor Conference adopted Recommendation No 189.

5. في عام 1998، اعتمدت منظمة العمل الدولية في مؤتمر العمل الدولي التوصية رقم 189، ويصف مجموعة واسعة من الإجراءات الممكنة، التي يمكن من خلالها تحديد الأكثر جدوى في كل سياق وطني. ومن الناحية المثالية، يمكن استخدامها كقائمة من الطرق لتعزيز نمو العمالة في المؤسسات الصغيرة. وتقدم منظمة العمل الدولية المساعدة في تنفيذ هذه التوصية من خلال البرنامج المكثف لتعزيز فرص التوظيف من خلال تنمية المشاريع الصغيرة. وقد وضعت منظمة التعاون والتنمية ميثاق بولونيا على سياسات المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

The SIYB programme includes three main componens (1) Start your business for business starters. (2) Improve your businessfor small-scale enterprises , (3) Expand your business forgrowth – oriented small – scale enterprises.

6. يتضمن برنامج SIYB عناصر رئيسية هي (1) ابدأ عملك بالنسبة للمبتدئين وعمل خطة قابلة للتمويل، و2 هي تحسين عملك لأصحاب المشاريع الصغيرة مع التدريب على الأعمال التجارية واخراج خطة لتحسين أداء الأعمال، و3 هو توسيع نطاق عملك من أجل النمو الموجه نحو المشاريع الصغيرة واخراج خطة نمو استراتيجية. ويوفر مجموعة شاملة من المواد التدريبية لمختلف الفئات المستهدفة في قطاع الأعمال الصغيرة.

The e-commerce handbook 2000. Your guid to the internet revolution and the future of business, produced for South African businesses.

7. أنظر www.ebusreport.com وكتيب التجارة الإلكترونية عام 2000. دليلك الى ثورة الإنترنت من الأعمال التجارية والشركات المنتجة لجنوب أفريقيا.

"Net profit: Corporates go back to basics to get their website right "

8. انظر على سبيل المثال " صافي الربح: عودة الشركات الى الأساسيات للحصول على مواقعها على شبكة الإنترنت .www ebusinessforum.com/index.asp (تمت زيارة المواقع بتاريخ 4 نيسان 2002)

25 الفصل الخامس والعشرون الإستشارات في مجال القطاع غير الرسمي

هناك مجموعة من الأعمال الصغيرة، والتي كثير من الناس لا يدعونها شركات على الإطلاق، ولكنها مع ذلك في معظم البلدان تعتبر مصدرا مهما للتوظيف وللدخل، وأكثر بكثير من الشركات الرسمية الكبيرة او الصغيرة. وتعرف هذه الشركات "بالقطاع غير الرسمي" او "المشاريع الصغيرة جدا". إن أعداد كبيرة من الأنشطة المدرة للدخل على نطاق صغير جدا (micro - enterprises) يحاول من خلالها الملايين من الناس كسب قوتهم، والبقاء على قيد الحياة، ولا سيما في البلدان النامية.

ويدرك الجميع ان هذه المشاريع بالغة في الصغر، على الرغم من عدم التفكير بها كعميل محتمل للإستشارات الإدارية. وتزدحم على طول الأرصفة في الأحياء الفقيرة في المدن الكبيرة، وكذلك في الأسواق الرسمية وغير الرسمية. وهي مصدر رئيسي للدخل في المناطق الريفية، حيث الكثير من الناس لا يملكون أراض على الإطلاق، واولئك الذين لا يملكون أرضا ليس لديهم ما يكسبونه، من خلال انفاق المزيد من ساعات العمل على مقتنيات صغيرة، وهي تشمل البائعين والخياطين والذين يحضرون الوجبات الخفيفة، ميكانيكيي الدراجات والسيارات، والحدادين والإسكافيين، وكل شيء آخر تقريبا. وعلى الرغم من انها كثيرا ما ينظر اليها على انها مصدر ازعاج من قبل اولئك الذين يقدرون على شراء ما يحتاجونه من مصادر رسمية - كبيرة ومتطورة. وتعمل هذه المشاريع البالغة الصغر على توفير السلع والخدمات الأساسية في الزمن والمكان والأسعار المريحة، وهذا ليس فقط بالنسبة للفقراء، بل انها توفر ايضا للعملاء من الفئات الإجتماعية الأخرى والشركات الأكبر حجما.

1.25 ما هو المختلف في المؤسسات متناهية الصغر

إن اهمية القطاع غير الرسمي للرواد والموظفين والموردين في حد ذاته لا يعني ان المستشارين في مجال الإدارة يمكن ان تساعدهم في اي وقت. ومن المهم ان ندرك انهم مجموعة من العملاء المختلفين جدا اذا كانوا حقا مجموعة عملاء للشركات الرسمية الكبيرة او الصغيرة ومثلما تم تناولها في الفصل 24.

عدم تجانس المجموعة

لتوفير الإرشادات لأي إستخدام عملي من المهم أن نعترف بعدم تجانس المشاريع الصغيرة جدا واحتياجاتها من المساعدة. ومن المهم أن نفكر فيها في فئتين رئيسيتين:

أولا، هناك القليل جدا ينطلقون من المنزل، والمؤسسات الرسمية، وعدد من الموظفين بين واحد الى ثلاثة مع المالك عادة، ويستخدمون المهارات الأساسية والتكنولوجيا، مع الموجودات الصغيرة ويزودون السوق المحلية المحدودة، وغالبا ما يتوقعون متوسط عمر محدود. وربما 99% من هذه المشاريع الصغيرة لن يكونوا في وضع يمكنهم من النظر في استخدام خدمات شركات استشارية خاصة، ويدفعون رسوما كاملة لهذه الخدمات - على الرغم من ان هناك بعض الأدلة للحصول على هذه الخدمات من مستشارين غير رسميين والذين يعملون في نفس "المستوى المالي" كمؤسسات صغيرة جدا بأنفسهم، وهم أصحاب الأعمال، ومع ذلك يديرونها. ويمكن الإستفادة من المشورة التقنية مثل أي مؤسسة أخرى. وتساعدهم المشورة السليمة على البقاء على قيد الحياة، والتكيف مع المتغيرات في بيئتهم، وتحسين الجودة، وتنوع المنتجات والدخول، ووضع الأسس اللازمة للنمو.

نحن نركز هنا على الإحتياجات المحددة لهذه الفئة من المشاريع الصغيرة والأقل تطورا (أنظر الإطار 1.25). كما أشار البند 1.1، إن الإستشارات الإدارية ليست فقط خدمة مهنية منفصلة والتي يمكن ان يتم شراؤها من شركات مستقلة بشروط تجارية، ولكنها أيضا وسيلة لتقديم المشورة والمساعدة بهدف تحسين الإدارة والعمال. وسوف يناقش هذا الفصل بشكل رئيسي الجانب الثاني من الإستشارات والذي يظهر ان اسلوب الإستشارة يمكن تطبيقها على نطاق واسع من المنظمات المهتمة في مساعدة القطاع غير الرسمي، إما بشكل منفصل، او بالإشتراك مع غيرها من المعاملات التجارية او الخدمات الإجتماعية (ويستخدم مصطلح "الخدمة الإستشارية المجسدة"). ويسعى المستشارون وغيرهم لتقديم خدمة مفيدة اجتماعيا ومنتجة، لهذه المشاريع، وسيتعين عليهم الجمع بين معرفتهم التقنية ومهارات الكفاءة الإجتماعية. وفي كثير من الحالات يكون لديهم مجال المشاركة في تقديم المشورة الشخصية (أنظر البند 7.3 و 4.24)بدلا من المشورة الفنية بدقة.

ثانيا. أما الفئة الثانية الكبيرة من المشاريع الصغيرة والتي وصلت فعلا مستوى عال من التطور والحجم اكبر من المجموعة الأولى. وعادة ما توظف ما يصل الى تسعة عمال، وتستخدم بعض الاجهزة والمحركات في مباني دائمة لعملهم، والمشاركة في ترتيبات التعاقد من الباطن، وهكذا. وقد يطلب المالكين وخاصة الأصغر سنا التعليم الأساسي باللغة المحلية وبعض التدريب التقني الرسمي. فهي ما زالت تعمل كقطاع غير رسمي بكل المزايا والمعوقات المعنية. وفي نواح عدة، فإن هذه المجموعة الثانية تقع على الحدود ما بين القطاع التقليدي غير الرسمي والمشاريع الصغيرة الحديثة (أنظر الفصل 24) وسوف "يتأهل" بعضهم من القطاع غير الرسمي، ويبقى البعض الآخر في هذا القطاع لأسباب مختلفة. وتعرض الخدمات الإستشارية لهذه الفئة بعض الخصائص لتقديم المساعدة الى القطاع غير الرسمي، ولكن معظم المنهجيات والأساليب لإستشارات المشاريع الصغيرة قد وصفت في الفصل 24 وسوف تنطبق هنا أيضا.

الإطار 1.25 الإستشارات في مجال القطاع غير الرسمي – حالة دراسية صغيرة

لاكسمي هي واحدة من عدد كبير من النساء في قرية بشمال الهند، واللواتي يكسبن عيشهن من التطريز ووجوه النعال التقليدية التي تخاط الى باطن الأحذية، والتي تباع في المجتمعات المجاورة وفي دلهي وأماكن أخرى.

تشتري لاكسمي الوجوه الجاهزة والخيوط من مورد في القرية، واذا كان لديها ما يكفي من النقود، فإنها تستطيع ان تختار من بين عدد من الموردين المختلفين، ومن ثم تبيع الجزء المطرز الى واحدة من العديد من الشركات المحلية والتي تعمل على تجميع النعال كاملة. واذا كان لديها قدرة على شراء الإئتمان، كما هو الحال في كثير من الأحيان، فإنها تقتصر على مورد واحد، وانها يجب ان تبيع المطرزات العلوية له، وفي هذه الحالة فإنها تكسب حوالي نصف المبلغ في اليوم الواحد والتي يمكن ان تكسبه عندما تكون حرة في إختيار الموردين والزبائن.

لاكسمي هي أصغر اختين، وامها غير قادرة، وتساعد في إختراق الثقوب والمهام البسيطة الأخرى، وهي لا تدفع أجورا لهم، او لنفسها، أي الأجور العادية. ويقود شقيقها عربة يد في نيودلهي، واحيانا يجلب المال لهم، وقد يكسب أعضاء آخرين أحيانا روبيات قليلة من عمل باليومية في المزارع المجاورة، في حين أن المبالغ التي تكسبها لاكسمي تخصص للطعام والملابس للعائلة، وكلما لزم هذا الأمر.

وقد حاولت باحثة من منظمة غير حكومية محلية مساعدة عمال الجلود في هذا المجتمع ودعت لاكسمي للحضور. وقد سمعت لاكسمي عن هذه المنظمة، وبعد تقديم موجز، كانت سعيدة جدا لتقول لجميع العاملين في المجال عن عملها. وقد أخذت الباحثة الميدانية الملاحظات بعناية وبشكل مبسط على استخدامه والتدريب عليه من قبل ارباب العمل. وقد نظرت بعناية حول الكوخ التي تعيش فيه لاكسمي وعائلتها، وسألت بعض الأسئلة حول ما رأته، وبما في ذلك كومة كبيرة نوعا ما من الغبار، ولكن على ما يبدو فإنها الوجوه المطرزة المنتهية والتي كانت نصف مخبأة تحت بطانية في زاوية واحدة

وبعد حوال ساعة مناقشة، رأى الباحث انه قادر على تقديم النصح للاكسمي حول مشكلتها الرئيسية التي توضحت، وما يسمى بنقص "رأس المال العامل". ولم تخبر لاكسمي ما يجب ان تفعله، ولكن من خلال النقاش، فإنها قادتها الى الإشارة بأنها يجب ان تراكم رأس المال العامل من خلال تقييد الرسوم الخاصة بها الى مبلغ ثابت كل شهر. وقد رأت لاكسمي انها يجب ان ترفع مبلغا صغيرا من قيمة مخزون المواد المنتهية وهذا للأسف نمط قد عفا عليه الزمن قليلا، وقد وافقت على انه لن يكون من الصعب ان تجد اسكافيا يرغب في شرائها، وسيكون من الأفضل قبول السعر المنخفض بدلا من الحفاظ على اموالها.

وقد ابلغت الباحثة الميدانية لاكسمي عن مجموعات الإدخار والإئتمان، والتي منظمتها قد ساعدت السكان المحليين على الإنشاء، ومن شأن ذلك ان يساعدها على الإدخار المنتظم، وربما في نهاية المطاف الى الإقتراض من الصندوق المتراكم إذا رغبت في ذلك.

وقد كانت لاكسمي سعيدة جدا بالمناقشة، وعندما عادت الباحثة الميدانية في الشهر التالي، رات انها تخلصت من المخزون وانضمت الى مجموعة المدخرات. ولم تكن متأكدة فيما اذا كان يمكن تقييد ومراقبة الرسوم الشهرية لأنها قد وافقت في إجتماع سابق، ولكنها كانت تعمل بالفعل على وفورات اسبوعية منتظمة من مبلغ صغير مع مجموعة المدخرات.

المصدر: مالكولم هاربر Malcolm Harper.

بعض الخصائص المحددة قطاعيا

لقد رأينا أن الشركات الصغيرة قد تدار عادة من شخص واحد أو شخصين فقط، والذي يتعين عليهم التعامل مع جميع الوظائف المختلفة والتي عهدت الى المتخصصين في الشركات الكبيرة. وليس هناك وظيفة إدارية منفصلة في المشاريع الصغيرة، حيث ان المالك والذي عادة ما يكون العامل الوحيد ايضا، هو في المقام الأول الإسكافي او الخياط او البائع، رجلا كان ام امرأة (وفي معظم البلدان فإنه من المرجح ان تكون امرأة) ويتخذون قراراتهم حول الأسعار والمنتجات والمالية، وما الى ذلك مثل اي مدير، ولكن لا تصور الإدارة كنشاط منفصل ولا تتم القرارات على اساس متخصص.

وغالبا ما ينتقد أصحاب الأعمال لعدم فصل شؤون أعمالهم المالي عن شؤونهم الشخصية، ويجب على المستشارين ان يساعدونهم لوضع نظام للقيام بذلك. لأن معظم المشاريع الصغيرة هي وسيلة للبقاء على قيد الحياة اقتصاديا لأصحابها وأسرهم، وغالبا ما يكون من المستحيل _ وقد يكون من الخطأ - عمل هذا الإنفصال. لأن الوقت والموارد المخصصة للمشروع والأرباح منه، يجب ان تكون ذات صلة باقتصاديات الأسرة بأكملها. بل إنه قد يكون مناسبا للمشروع أن يعمل فقط على أساس موسمي، لأن هناك فرصا أكثر ربحية في بعض الأوقات من السنه. ومن الواضح ان هذا مختلف جدا عن الوضع في العمل الرسمي.

وتكتب الشركات الصغيرة عموما قليلا من البيانات والذي يأخذها المستشار لإجراء التحليل، ولكن معظم المشاريع الصغيرة في القطاع غير الرسمي لا يوجد لديها اي سجلات مكتوبة في كل شيء، ما عدا ربما بعض المبالغ المستحقة لهم من قبل العملاء الذين اشتروا على الإئتمان. والنساء على وجه الخصوص، اللواتي يهيمن على القطاع غير الرسمي، غير متعلمات في الغالب او ذات تعليم ضئيل، وليس فقط لا يمتلكن اي سجلات للأنشطة والمعاملات التجارية والمالية، ولكنهن يفتقرن الى المعرفة الأساسية للدفاظ على استخدامها.

ويختلف الناس الذين يملكون العمل في هذه المشاريع البالغة في الصغر في طرق أخرى عن رجال الأعمال الذين أنشأوا الشركات الأكثر رسمية. ومن المحتمل ان يكون عددا قليلا منهم قد بدأوا مؤسساتهم عن طريق الإختيار. ويفضل معظمهم ان يكون على وظيفة متواضعة جدا في مؤسسة رسمية، او ربما للعمل على الأرض، وهنا من يعمل من اصحاب الأعمال الصغيرة ليس عن طريق الإختيار. ولكن بسبب عدم وجود بديل. فإنهم غالبا ما يكونوا من الناس المهمشين اقتصاديا وربما اجتماعيا في المجتمع، مثل الشباب العاطلين عن العمل و اللاجئين و المهاجرين والأرامل او المعوقين، ولا تتوفر لهم وظائف في قطاع الأعمال الرسمي. ومن الواضح ان لهذا انعكاسات هامة على الطرق التي يرون فيها مستقبل مؤسساتهم.

ويلزم الكثير من المهارات للبقاء على قيد الحياة في القطاع غير الرسمي، وهي مختلفة جدا عن تلك المطلوبة في المؤسسات الكبيرة، وانها بالتأكيد ليست المهارات التي يملكها المستشارون. إن المؤسسات الصغيرة الناجحة هي قبل كل شيء "طريق الحكمة" ولديهم حق الإتصالات، وهم يعرفون متى واين يمكن ان تكون يد القانون عرضة للسقوط وكيف يمكن تجنبها. وهم بارعون في الإرتجال. ويمكن لهؤلاء من بيننا والذين اعتادوا على العمل في بيئة أكثر تنظيما ان يتعلموا قدرا كبيرا من هؤلاء الناس.

2.25 المشكلات الإدارية في قطاع المؤسسات غير الرسمية

الإستخدام غير الأمثل للموارد الشحيحة

على الرغم من أن الكثير من الخلافات، على النحو المبين أعلاه، فإن أصحاب المشاريع الصغيرة يقومون بالعديد من الأخطاء مثل مديري الأعمال الرسمية، ويحتاجون لنصائح مشابهة. كما ان النقص في التمويل هو العائق الرئيسي في كثير من الأحيان، وأنها قد تضطر الى دفع أسعار باهظة من فوائد القروض، لأن المصارف وغيرها من المؤسسات المالية عادة ليست على إستعداد لإقراض المال للأشخاص الذين لا يملكون عنوان تجاري ثابت، أوقليلة او معدومة التعليم الرسمي، أو ليس لديها موجودات ملموسة وراء كشك مؤقت، أو دفع عربة يدوية او لديها عدد يدوية قليلة.ولذلك فمن الأهمية بمكان ان يوظفوا اموالهم بطريقة مثلى، ولكنها كثيرا ما تفشل في القيام بذلك او الإستثمار على نحو غير متناسب في الإئتمان والأسهم وغيرها من الأصول.

وبالمثل، فإن المواد الخام غالبا ما تكون عائقا هاما. والعديد من النجارين والخياطين وغيرهم قد فشلوا في حساب الربحية لكل منتج، وذلك بالإستخدام غير الأمثل للموارد الشحيحة، وانتاج مزيج من المنتجات الأقل ربحية مما يمكن ان تكون، ومن المهم بصفة خاصة للشخص الخارجي ان يعرف لماذا بالضبط يتصرف أصحاب الأعمال بهذه الطريقة، وقد يكون هناك اسباب اجتماعية وثقافية والتي تعني ان السياسة الخاطئة على ما يبدو أفضل بالطبع. ويستثمر بعض التجار الصغار -على سبيل المثال - كل ما لديهم من ارباح والذي يبدو مخزونا زائدا، بدلا من توفير المال لعناصر راس المال الجديد والذين يعترفون بحاجته. وقد تكون اسبابهم على اي حال انهم جميعا يدركون بأن الأعضاء وعائلاتهم الممتدة يشكون قلة الموارد النقدية للمصاريف الشخصية مثل رسوم المدارس ورسوم المستشفيات او حتى للطعام والملابس وانه من الأسهل الإحتفاظ بالنقود من توظيفها في الأوراق المالية.

سوء حفظ السجلات

من المهم عدم افتراض ان الشخص الذي ليس لديه سجلات محفوظة بالطريقة المقبولة أنه لن يكون لديه سجلات على الإطلاق. حتى ان اعمال الناس الأميين عادة يمكن ان يكون لديهم نظام تسجيل المبيعات بالإئتمان (بالدين)، ويكون لدى معظم الناس الذين يتعاملون بالمال فكرة عن معنى الأرقام حتى لو كانوا لا يستطيعون القراءة أوكتابة الكلمات. وأن الناس الأميين غالبا ما يكونون قادرين على تذكر المعلومات اكثر بكثير من اولئك الذين حالفهم الحظ بتعلم القراءة والكتابة، ولدى بعض أصحاب الأعمال الأميين انظمة بارعة للتحكم بالأسهم والنقدية. والتعليم الرسمي هو بالتأكيد ليس شرطا ضروريا لنجاح الأعمال على اي مستوى، وبعد كل ذلك هناك عدد قليل جدا من المليونيرية الأميين في اوروبا والولايات المتحدة، بل وأكثر في البلدان التي تنتشر فيها الأمية.

ويمكن لأصحاب المشاريع غير الرسمية ان تستفيد غالبا من حفظ واستخدام نظم تسجيل أفضل. ومع ذلك، وما لم تتعلم عدة سنوات من التعليم الرسمي، فقد يجد العديد صعوبة في تطبيق ما يتعلمونه في دورة تدريبية لحالة معينة من الأعمال التجارية الخاصة بهم. ولتصميم أنظمة التسجيل الجديدة، وأية تغييرات أخرى، يجب الأخذ بالإعتبار الظروف الخاصة لكل الأعمال وقدرة المالك. وهذا يعني ان الإستشارات الفردية في الموقع هي أكثر ملائمة لأصحاب المشاريع الصغيرة على الرغم من أنها أكثر تكلفة لكل عميل من قاعات التدريب.

3.25 المهارات الخاصة لمستشار المؤسسات متناهية الصغر

قد يجد المستشارون صعوبة في العمل مع العملاء الأميين، إذا كانوا قد تعودوا على العمل مع السجلات المكتوبة، كما ان عدم وجود اية وثائق رسمية تشبه الحسابات الرسمية قد تفاقم الصعوبات الإجتماعية في التعامل مع الناس الذين ليس لديهم مكاتب ثابتة. ويجوز للمستشار ان يجتمع مع العميل في البداية في بيت صفيح، او احد الأحياء الفقيرة، او في ورشة عمل مؤقتة صاخبة او حتى القرفصاء على ارض الواقع في السوق العام حيث تنقطع باستمرار المناقشات من قبل العملاء، ووجود أطفال العملاء او حشد من الفضوليين المتفرجين والذين يشكل وجودهم مانعا لرغبة العميل لتبادل المعلومات المالية الشخصية.

الحصول على المعلومات

من الممكن تماما الحصول على معلومات مالية قابلة للإستخدام، وحتى من أصحاب الأعمال الأميين تماما، ولكنها ليست سهلة. ويجب على المستشار تجنب اي شكل من أشكال المصطلحات المحاسبية. ويجب وضع الصورة المالية للمؤسسة والتي تم الحصول عليها من خلال المعلومات المجمعة حسب سلاسل مختلفة تماما عن تلك التي اعتاد المستشار تقديمها. ومن الضروري عادة تدقيق المعلومات، مثل ارقام المبيعات اليومية او الشهرية، من خلال الأسئلة عن المعلومات بطرق مختلفة. وقد يكون لخباز القرية فكرة تقريبية جدا عن الرقم الإجمالي للمبيعات الشهرية له، لكنه من المرجح انه يعرف كم كيس دقيق يستخدم كل شهر، وكم عدد أرغفة الخبز التي تنتج من كل كيس دقيق، أو كم عدد أرغفة الخبز التي يبيعها يوميا، وبأي سعر.

يجب ان يكون مستشار المشاريع الصغيرة الناجح قادرا على إنتزاع وجمع وتحليل المعلومات على الفور، ثم تجميع المعلومات بالطريقة التي تظهر من اين أتت الأموال وكيف تم إستخدامها. وكذلك إعطاء فكرة أولية عن الدخل والتكاليف على مدى فترة معينة، والتي قد تكون باليوم، او أسبوع، او شهر او موسم واحد، اعتمادا على طبيعة العمل وطريقة تشغيله من قبل صاحبه. وهذا بطبيعة الحال قائمة الميزانية وحساب الأرباح والخسائر. وهذا التحليل يفيد المشاريع الصغيرة كما يفيد اكبر رجال الأعمال، وقد يجد المستشار ان مهارة المالك في ادارة عمله ورأسماله الصغير جدا يقارن إيجابيا مع إدارة الموارد في الشركات الكبيرة والممولة بسخاء أكبر.

ويجب على المستشار أيضا استخدام الحواس الأخرى. وقد يعطي نجار على جانب الطريق انطباع بأن ليس لديه مخزون من السلع التامة الصنع جزئيا، ولكن كومة من القطع المغبرة وتحت الطاولة ستظهر عكس ذلك. او ان تاجرا يقول أنه لا يبيع بالدين ولكن قد نلاحظ انه يعطي كيسا من الدقيق لزبون دون تغيير على النقدية لديه. واصحاب المشاريع الصغيرة جدا عادة ما يعمدون لخداع الناس الذين يحاولون مساعدتهم، ولكن يحدث هذا النوع من الأخطاء بسبب عدم التواصل. ويجب على المستشار أيضا أن يستخدم حاسة اللمس، وحتى حاسة الشم، فبالإصبع يظهر الطلاء من الغبار على المواد الزائدة عن الحاجة، ويمكن بواسطة حاسة الشم ان تظهر رائحة مخزون الفقراء لدى بائع الفاكهة. وغالبا ما تجعل النظافة البسيطة وحسن النظام فرقا في مستويات المبيعات في المشاريع الصغيرة، ويجب تقديم المشورة العاجلة في كنس الأرضيات وترتيب المخزون. وغالبا ما تقدم هذه المقترحات المتواضعة أيضا للشركات الكبيرة كذلك.

إحترام الممارسات التجارية القائمة

على مستشاري المشاريع الصغيرة جدا ان ينموا نوعا من الإحترام والتفاهم لعملائهم. وعند ملاحظة السلوك غير المنطقي، يجب عليك ان تسأل نفسك ماذا كنت تفعل في نفس الظروف، ومع نفس الضغوط والقيود، وقد تستخلص ان مالك الأعمال يتصرف بشكل جيد في الظروف الصعبة للغاية. ويحرك بعض تجار السوق مخزونهم أكثر من مرة في اليوم الواحد او حتى مرتين في اليوم. ويعرض البائعون – مثل الناس الذين يبيعون الصحف وغيرها لسائقي السيارات في إنتظار إشارات المرور – مهارات تسويقية ملحوظة في اختيارهم للعملاء المحتملين وقراراتهم عندما يقطعون عملية بيع محتملة لحركة المرور عندما تكون على وشك التحرك، ولا يوجد وقت لجمع المال. ويمكن لممثلي المبيعات الذين يعملون في بيئة رسمية أكثر تعلم الكثير من هذا النوع من التسويق.

توفير المعلومات

غالبا ما يكون أصحاب المشاريع الصغيرة غير مدركين لحقوقهم والتزاماتهم بموجب القانون، ويمكن ان يكون لذلك أهمية خاصة عندما يتم تحرير البيئة التنظيمية بسرعة، وقد لا يعرف المسؤولون المحليون او لا يريدون ان يعرفوا عن القواعد القديمة التي استرخت او الحقوق الجديدة التي تم تمديدها، ويمكن ان يوفر المستشارون نافذة حيوية في العالم.

وتتغير التكنولوجيا بسرعة أيضا، ويمكن ان يتيح ذلك فرصا جديدة، مثل المواد الجديدة التي يعاد تدويرها، او الوسيط الجديد او خدمات الصيانة، والأسواق الجديدة التي يجب معالجتها.

والحكومات على المستوى المحلي والوطني، معادية تقليديا للعمل في القطاع غير الرسمي، ولكن هذا قد تغير أيضا، و المصادر الجديدة للتمويل وفرص التدريب، والمواقع الأكثر أمنا، و يجري توفير فرص الأسواق الجديدة. ويفتقر الناس الذين يعملون في القطاع غير الرسمي كثيرا الى الوقت، والمرافق والمهارات للحصول على معلومات حول التغييرات الإيجابية من هذا النوع، وغالبا ما يكون أكثر صعوبة في نشر المعلومات حول التغييرات في اللوائح من إجراء التغييرات نفسها. وفي بعض البلدان، تركز المحطات الإذاعية التجارية على القطاع غير الرسمي كمستمعين ومستهدفين للسوق، وابلاغ الأعمال الصغيرة عن التغييرات بطريقة غير رسمية. ويمكن للمستشارين الخارجيين أيضا أن ان يعملوا بمثابة وسطاء القيمة في مجال الإتصالات من هذا النوع.

4.25 الوصول الى المؤسسات متناهية الصغر في القطاع غير الرسمي

وهناك العديد من الطرق لمواقف ومهارات المستشارين الملائمة والتي يمكن ان تكون ذات قيمة عالية للأعمال التجارية الصغيرة. وليس من وسيلة سهلة للحصول على هذه المواقف والمهارات، وقد يضطر المستشار الى نبذ قدر كبير مما يعرف قبل ان يكون قادرا على العمل بفعالية مع المؤسسات الصغيرة. ومع ذلك، فإن المشكلة الرئيسية هنا الحجم الصغير جدا لكل مؤسسة فردية، والأعداد الهائلة المعنية منها. وكيف يمكن للمستشار ان يصل الى أكثر من جزء ضئيل من الناس الذين يمكنهم ان يستفيدوا من الخدمات وكيف يمكن ان تبقى التكاليف في مستوى يتناسب مع الفوائد المحتملة؟ وحسب المنهجية التي وصفت في البند 6.24، ولكن هنا يوجد المزيد من الأفكار.

إختيار الفائزين

هناك منهج واحد هو التركيز على عدد صغير من أصحاب الأعمال الصغيرة جدا، والذين هم حقيقة الرواد الصغار، ولديهم إمكانية واضحة للترقية من القطاع غير الرسمي الى تطوير الأعمال في المؤسسات الرسمية المزدهرة. وليس من السهل تحديد الفائزين المحتملين، وعلاوة على ذلك، فإن التحول الى الصفة الرسمية لا يكون دائما في مصلحة أي من المالك او الموظفين، نظرا لأنه ينطوي على تكاليف رسوم التسجيل والضرائب والتي قد لا تكون مشمولة للمنافع الناشئة عن تحسين فرص الحصول على الموارد الرسمية. ومع ذلك فقد بدأت العديد من الشركات التجارية الكبيرة في العالم بطريقة غير رسمية، وستكون بعض الشاريع الصغيرة اليوم شركات كبيرة في الغد: وعليه فإن الإستشارات الإدارية قد تساعد أكثر من غيرها لتحقيق ذلك.

هناك إختبارات عديدة لقياس إمكانيات تنظيم المشاريع، ولكن فعاليتها محدودة مع الناس الذين يملكون قدرات تعليمية محدودة. ولذلك فإن الوسيلة الأفضل لإختيار الأفراد المحتملين للفوز هو ان يختاروا هم انفسهم. وتقدم وكالات عديدة خدمات استشارية مجانا للمشاريع الصغيرة، وعلى افتراض انهم لا يستطيعون الدفع. والواقع انهم يكونون غير قادرين على تغطية التكلفة الكامله، ولضمان جدية العملاء وانهم سيستفيدون من الخدمات الإستشارية، هو جعلهم يدفعون حصة هامة، وإذا لم يكونوا على استعداد للتضحية من اجل الحصول على الخدمة، فإن الخطأ يكمن في التسويق أو جودة الخدمة وليس منهم، وينطبق ذلك على الإستشارات الإدارية لأي منتج آخر.

المستشارون الأقل تكلفة

وثمة نهج آخر للتغلب على مشكلة تكلفة الخدمات الإستشارية، فيما يتعلق بحجم العمل الفردي، وهو استخدام المستشارين الأقل تأهيلا وبالتالي الأقل تكلفة. على الرغم من ان استشارات المشاريع الصغيرة ليست سهلة، فمن الممكن تدريب الناس مع عدم وجود المؤهلات المتخصصة، وليس أكثر من ثلاث الى اربع سنوات من التعليم الثانوي، وتوفير الخدمات الإستشارية المفيدة والفعالة للمشاريع الصغيرة. وهي بحاجة الى الإشراف والدعم الوثيق، وتنظيم وادارة هذه الخدمة هي أقرب الى الخدمة الموسعة منها الى الإستشارات الإدارية العادية.، ومثل هذه الخدمات هي فعالة من حيث التكلفة. وعلى وجه الخصوص، قد يكون هؤلاء الناس أكثر معرفة في مشاكل القطاع غير الرسمي من تجربتهم الخاصة، وبالتالي يكونون في نواح كثيرة أكثر فعالية من الأفراد المتعلمين.

ويمكن لإستشارات المشاريع الصغيرة ان تقدم أيضا شكلا مفيدا لتدريب المستشارين. والناس الذين يتعلمون كيفية تقديم المشورة لإدارة الأعمال التجارية الرسمية الأكبر يمكن ان يستفيدوا بشكل كبير للعمل مع القطاع غير الرسمي ومحاولة تقديم المشورة لأصحاب المشاريع الصغيرة. وربما تستفيد أكثر بكثير من عملائها. وفي الواقع فإنها تخضع للإشراف عن كثب للتأكد من أنها لا تعطي المشورة الخاطئة، ويمكن ان يقدم الإداريون وطلاب إدارة الأعمال من الكليات والجامعات والمدارس التجارية الخدمة الإستشارية الفعالة الى المؤسسات الصغيرة. ويجب على اي شخص يعمل في الإدارة ان ينظر بجدية لتقديم مثل هذه الخدمات الإستشارية كعنصر من العناصر المكونة.

العمل من خلال مجموعات

وثمة نهج آخر هو العمل مع المجموعات، وكما سبق ذكره في الفصل 24. وليس هذا فقط يقلل التكاليف، ولكم الأهم من ذلك، فإن العديد من المشاكل الخطيرة والتي تواجه العاملين في القطاع غير الرسمي يمكن حلها إذا عملوا معا. ويستطيع المستشارون مساعدتهم لمعرفة فوائد تبادل الخبرات والقيام بعمل مشترك، ويمكن تقديم المشورة لقادتهم المنتخبين على الادارة الفعالة لأنشطتهم المختلفة. وعلى سبيل المثال فإن السلطات البلدية كثيرا ما تتردد في إعطاء مساحة للمشاريع الصغيرة جدا، وومن الممكن ان تضايق الشرطة والخدمات الحكومية الأخرى الأعمال الصغيرة غير الضرورية، ويمكن للفرد ان يفعل شيئا لمنع حدوث ذلك، ولكن اذا اتى مالكو الأعمال معا وقدموا جبهة مشتركة فإنهم يمكن ان يحققوا شيئا عظيما. ويمكن للمستشارين ان يساعدوا في الإتصالات المناسبة وتقديم المشورة بالإستراتيجيات والتقنيات.

وفي حالات أخرى، يمكن أن تستفيد المشاريع الصغيرة جدا من أداء وظائف معينة مشتركة، مثل بيع منتجاتها، وشراء المواد الخام او اتخاذ الترتيبات اللازمة لتجهيز عمليات متخصصة. والتي تتطلب مهارات خاصة او أنها ليست إقتصادية للوحدة الواحدة للقيام بالداء من تلقاء نفسها. وغالبا ما يجد اصحاب المشاريع الصغيرة صعوبة في بدء وتنظيم أنشطة مشتركة من هذا القبيل، سواء تم تسجيلها او لم يتم رسميا كتعاونيات، وذلك لأن الأنشطة اكبر بكثير واكثر تعقيدا من المشاريع الصغيرة نفسها. ويمكن للمستشارين الإداريين ان يقدموا مساعدة تقنية قيمة في هذا المجال. ويمكن ان يساعدوا ايضا على تبديد الأحكام المسبقة المتعلقة بالمنظمات التعاونية، والتي تكتسب سمعة سيئة في العديد من البلدان نتيجة لسوء الإستعمال لأغراض سياسية وادارة غير كفوءة.

ويمكن لمجموعات من أصحاب المشاريع الصغيرة ان تكون غير رسمية ومخصصة، ويمكن ان توجد طالما ان أعضاء المجموعة يرون حاجة للحصول على المناقشة معا وحل القضايا المشتركة، او للحصول على الخدمة والتي لا يستطيع ان يقدمها الفرد على حدا. وهناك المزيد من المجموعات الرسمية وتشمل الجمعيات لأنواع وأشكال مختلفة، فضلا عن التعاونيات.

إن الإستشارات صعبة لأنشطة المجموعات من هذا النوع. وغالبا ما يكون مغريا للمستشار ليوقف عمله كمستشار ويعمل مديرا فعالا لمؤسسة او تجمعا من المؤسسات. وقد يسمح أصحاب المجموعة نفسها او يشجعون مستشارا خارجيا للقيام بذلك، لأن اهتمامهم الرئيسي هو في العملية الخاصة بمشاريعهم الصغيرة. وربما تكون النتيجة ان يجد المستشار نفسه في موقف مدير بدوام كامل بدلا من مستشار، ويصبح الفريق معتمدا على استمرار وجوده. ويعد هذا خطرا على اي علاقة استشارية، انه امر رائع في حالة استشارات المجموعة، حيث لا احد من اعضائها حقا يملك التعهد بطريقة شخصية. وهذه المؤسسات هي مثل "حمار القرية" حيث يشعر الجميع ان مسؤولية العناية به منوطة بشخص آخر والنتيجة لا أحد يفعل.

يكون المستشارون الإداريون الذين يعملون مع مجموعات رجال الأعمال او التعاونيات، ذوي حساسية لمجموعة متنوعة من المصالح، بالإضافة الى تجنب خلق التبعية. كما انه من المغري بالنسبة للمستشار الخارجي ان يقنع او حتى يجبر اصحاب المشاريع الصغيرة على تشكيل مجموعات لأنه يبدو ان ذلك في مصلحتهم. والعديد من الشركات الصغيرة يكون عمرها قصير لأنهم اتو معا وليس على مبادرة الأعضاء انفسهم، ولكن من اجل شخص آخر (والذي كسب الرزق ولا يعتمد على نجاح المجموعة)، ويعتقد ان ذلك سيكون النهج الصحيح.

ان الإستشارات الإدارية الفعالة للمجموعة التعاونية او غيرها من المشاريع الصغيرة ستساعد بشكل غير مباشر الأفراد الأعضاء من خلال تحسين فرص حصولهم على الإئتمان، والتسويق، وامداد المادة الخام او اية وظيفة أخرى لفريق التنظيم ينفذ بالنيابة عنهم. وهذا ليس في حد ذاته تحسين إدارة المشاريع الصغيرة الفردية. فمن الممكن، ومع ذلك، وللوصول الى الأعضاء الأفراد من خلال مجموعتهم: يمكن تنظيم حلقات عمل تدريبية للأعضاء الذين يرغبون في الحضور، ومديرو المجموعات الذين يتطلبون الحفاظ على مستوى معين من الجودة او إدخال تحسينات أخرى كشرط للعمل معهم.

ومن الواضح أن هذا يجب أن يتم بعناية فائقة. حيث ان مديري المجموعة مسؤولون في نهاية المطاف عن الأعضاء الذين يستخدمونهم، ويمكن ان تكون مجموعة ضغط طريقة فعالة جدا لتحفيز أصحاب المشاريع الصغيرة للقيام بما هو في مصلحتهم. ان أعضاء المجموعة الأكثر نجاحا، يكونون غالبا مستعدين للعمل كمستشاري إدارة رسمية لزملائهم الأعضاء، ومن أجل تحسين مستويات الدخل للأفراد وبالتالي للمجموعة ككل. وعلى مستشار الإدارة الفعال ان يكون قادرا على حشد هذا الأثر، عن طريق تعليم القادة الافكار والتقنيات البسيطة لعمل التشخيص والتوصيات. وقد تبدو الرسائل أولية الى مستشار اداري من ذوي الخبرة، ولكن يجب ان تكون مهمة الإتصالات تدار بمهارة عالية.

قنوات بديلة

ان الدوام الكامل للإستشارات الإدارية لأفراد المشاريع الصغيرة ليست مجدية إقتصاديا (أنظر مربع 2.25)، ولكن هناك طرقا أخرى يمكن الوصول اليها. كما ان العديد من المنظمات على اتصال منتظم مع المشاريع الصغيرة: مثل المصنعين وموزعي السلع الإستهلاكية سريعة الحركة مثل: السجائر ووسائل منع الحمل، والحلويات وشفرات الحلاقة والتي كثيرا ما تعتمد على البائعين غير الرسميين من أجل نسبة كبيرة من المبيعات، في حين ان غيرها من الشركات المصنعة تبيع كميات كبيرة من الإمدادات مثل غاز اللحام، وقطع غيار المركبات او المكونات الغذائية للمؤسسات الصغيرة. وتبيع مثل هذه المؤسسات المزيد من منتجاتها بإدارة أفضل من خلال وسائلها غير الرسمية، ويمكن لممثلي المبيعات ان يكونوا على اتصال مع الشركات الصغيرة على حد سواء مع اصحاب العمل والعملاء إذا كانوا قادرين على توفير عمل بسيط وتقديم المشورة الإدارية بالإضافة الى بيع منتجاتها.

وقد بدأت تدرك بعض البنوك أيضا انه يمكن ان يكون للمشاريع الصغيرة قيمة للعملاء وللخدمات المالية، على حد سواء كما المودعين والمقترضين. ويمكن لهذه البنوك ان توظف وكلاء ميدانيين لجمع المدخرات وتسديد القروض، ويمكن لهؤلاء الوكلاء ان يساعدوا على توفير المزيد من العملاء وثقة أكبر في السداد، وذلك عن طريق تقديم المشورة وادارة الأعمال الأساسية جنبا الى جنب مع الخدمات المالية. كما ان مفتشي البلدية يضايقون تقليديا المشاريع الصغيرة، الا ان السلطات المحلية قد بدأت الآن تقدر ان الأنشطة التجارية في القطاع غير الرسمي توفر فرص عمل وخدمات محلية مهمة للجمهور. ومن الأسهل للمفتشين ان يفرضوا صحة وسلامة الأنظمة أو الموقع، إذا كانوا قادرين على تقديم المشورة في مجال الإدارة، أثناء تأدية مسؤولياتهم الأساسية.

وتعمل المنظمات التطوعية مع الفقراء وتستخدم في المقام الأول توفير الخدمات التعليم الإبتدائي والرعاية الصحية الأساسية، ولكن العديد منهم الآن يساعدون الناس على زيادة دخلهم من خلال الإعتماد على الذات وروح المبادرة. وقد تحول كادر المجتمع التنموي والعاملين الإجتماعيين الى مصرفيين ومستشارين للمشاريع الصغيرة، كما انها توفر بطرق غير مباشرة المستشار المتخصص الذي يمكن ان يصل الى أصحاب المشاريع الصغيرة.

إن الإدارة غير المباشرة والإستشارات التجارية، على النحو الموصوف أعلاه، تختلف كثيرا عن البيع المباشر للإستشارة في مجال الأعمال. ويمكن ان يطلب من خبير استشاري أن يقدم مشورة ومساعدة لهذه المنظمات في عملها مع المؤسسات الصغيرة وتدريب عامليهم الميدانيين على مهارات الإستشارات وتقديم النصائح. وفي حالات أخرى، قد يكون من المناسب ان يقترح هذا النوع على شركة أكبر من العملاء كوسيلة لزيادة فعالية الممثلين الميدانيين، او ربما كجزء من جهود العميل للمساهمة في التنمية الإجتماعية وتعزيز صورتها في المجتمع. وفي هذه الحالات فإن على المستشار الإداري ان يقيم نقاط الضعف واحتياجات المشاريع الصغيرة مع العميل المشارك، ثم يقترح ويظهر التقنيات البسيطة لتقديم المشورة والتي تقدم بسهولة لغير المتخصصين.

الإطار 2.25 خدمات استشارية خاصة بالمؤسسات متناهية الصغر

تأسست مجموعة إستشارية فليبينية قبل عدة سنوات ومن قبل عشرة مهنيين من ذوي الخبرات المتنوعة، والذين اختاروا العمل مع قطاع المشاريع الصغيرة جدا، بالإضافة الى خدمة الشركات وتسجيلها رسميا، كالوكالات الحكومية والمنظمات الإجتماعية. ويعمل كل عضو من أعضاء الفريق مستشارا بشكل فردي على مشاريعه، ولكنهم يعملون ايضا معا كلما لزم الأمر حسب حجم وتعقيد المهمة. وتقديم الإستشارات المباشرة للمؤسسات الصغيرة لا تمثل الا جزءا من أنشطة المجموعة.

وتقدم المجموعة الإستشارات للمؤسسات التي يتراوح عدد موظفيها من 9-3 موظفين، وذلك حسب التحديد الحكومي الرسمي للمشاريع الصغيرة في الفلبين. وتشارك هذه الشركات في مجموعة واسعة من الأنشطة، بما في ذلك المنتجات الجلدية (انتاج الأحذية وإصلاحها والحقائب) والأثاث الخشبي، وتجهيز الأغذية (مثل حفظ الفاكهة)، وتجهيز المنتجات الفرعية من جلود الحيوانات والجلود وأعمال المعادن، الخ. وتخدم المؤسسات الصغيرة من قبل المجموعة والتي غالبا ما تشمل اعضاء من المجتمع المحلي وأصدقاء شخصيين.

وتمت زيارة أصحاب المشاريع الصغيرة من قبل أعضاء الفريق، كما يذهبون الى مكاتب المستشارين عندما يحتاجون الى مساعدة. وتشمل انواع الخدمات المقدمة ما يلي: التدريب التقني والإداري، والمساعدة في مسك الدفاتر، واعداد طلبات الحصول على القروض لإجراء دراسات الجدوى للبنوك، والمساعدة في إقامة الروابط في السوق، وتنظيم المشاركة في الفعاليات التسويقية (مثل المعارض، والأسواق) وتقديم المشورة بشأن انواع المنتجات ومراقبة الجودة، وتقديم المشورة بشأن السياسات واللوائح، والإحالة الى مصادر اخرى للمعلومات والمساعدة. وتقدم هذه الخدمات لأصحاب المشاريع الصغيرة سواء بشكل مباشر او غير مباشر من خلال العقود من الباطن لوكالات حكومية ومنظمات غير حكومية.

كما يتم تقديم خدمات قصيرة الأجل، او طويلة الأجل، ولكن العقود المكتوبة والمبرمة بين المقاولين والإستشاريين نادرة. وبدلا من ذلك، تقدم الخدمات القائمة على اتفاقات شفهية بين الناس والذين يثقون ببعضهم بعضا.

ويدفع اصحاب المشاريع الصغيرة رسوم هذه الخدمات إما نقدا أو عينا (على سبيل المثال السلع التي تنتجها المشاريع الصغيرة). وفي بعض الأحيان يتم الدفع مقدما، ولكن الأكثر عموما أن الأفراد يأخذون رسومهم بعد ان يتم الإنتهاء من تقديم الخدمات، وفي حالات أخرى، تدفع المبالغ على أساس النتائج التي تحققت.

إن الرسوم المطبقة هي مقابل وظيفة الخدمة المقدمة، والتكاليف الفعلية المتكبدة (تكاليف السفر على سبيل المثال، الوقت المخصص للتعيين)، وحجم المؤسسة. قد تتراوح بين أقل من بضع مئات من البيزات (أقل من 10 دولار) الى عدة آلاف بيزو (100 دولار أو أكثر). إن هذه الرسوم تمثل جزء من إيرادات المجموعة، والتي تأتي من أكبر العقود الإستشارية من المنظمات غير الحكومية والوكالات الحكومية والجهات المانحة.

المؤلف: مويس العال

وفي الختام، ينبغي ان يكون واضحا مما سبق ان الإستشارات للمشاريع الصغيرة جدا تختلف كثيرا عن الإستشارات للشركات الكبيرة والصغيرة حتى في القطاع الرسمي، سواء في طبيعة العمل نفسه، أوالقنوات التي يمكن الوصول من خلالها بالضرورة الى العملاء. ولا ينبغي على المستشارين ان يقعوا في فخ الإعتقاد بأن مثل هذا العمل بسيط أو ليس من اهتمامهم، او لا يستحق القيام به على الإطلاق. وحتى لو تتطلب تقنيات إدارية بسيطة جدا، فإن مهام التشخيص والإتصالات صعبة. والمهمة الأكثر تعقيدا، عندما يكون الإستشاري قد وصل الى أصحاب المشاريع الصغيرة بطريقة غير مباشرة، ومن خلال وكلاء الميدان مثل مندوبي المبيعات او العاملين الإجتماعيين الذين تكون معرفتهم الإدارية قليلة او معدومة، وهناك شكوك حول الأعمال التجارية بصفة عامة.

إن هذه المهمة، مع ذلك تستحق المحاولة. وعدد الأشخاص الذين يعملون في المشاريع الصغيرة واسعة، وقد تكون مشاكلهم خطيرة الى درجة انها تؤثر على بقاء أنفسهم وأسرهم. و إن أي زيادة متواضعة في دخول الشعب الفقير مثل معظم مشغلي المشاريع الصغيرة، يمكن ان تحسن بشكل ملحوظ أسلوب حياتهم كلها: وهناك مناطق قليلة تترك الإستشارات الإدارية فيها أثرا كبيرا على رفاهية الكثير من الناس.

26 الفصل السادس والعشرون
الإستشارات للقطاع العام

يجب توفير الخدمات الإستشارية للإدارة العامة والقطاع العام إستجابة للتحديات والمشاكل في هذا القطاع. والتي تنبع بدورها من السياق الوطني والإجتماعي والإقتصادي، والى حد كبير، الى السياسات الحالية والمستقبلية للحكومة. وتلجأ الحكومات الى المستشارين لأن التحديات التي تواجهها جديدة ومعقدة، وتكون الإستجابات صعبة في ظل غياب الخبرات السابقة، والموارد الكافية للتحليل والمفاهيم. وبالإضافة الى ذلك، تتعرض الحكومات باستمرار للضغوط السياسية والنقد، والذي قد يكون او لا يكون لها ما يبررها. ويتم إجراء مقارنات في كثير من الأحيان مع القطاع الخاص، وبالتالي الإهتمام المتزايد في تقييم تجربة قطاع خاص لتعزيز الفعالية والكفاءة في القطاع العام.

1.26 تطوير الدور الحكومي

إن دور الحكومة في المجتمع الحديث واسع الإنتشار1. ولا تقدم الحكومات او تنظم مجموعة واسعة من الخدمات فقط، بل إنها توفر الإطار التشريعي للحكم. ويمكن للحكومة تحقيق أهدافها في نواح عديدة: عن طريق إعداد وتقديم الخدمة نفسها، وذلك بجعل المدفوعات المباشرة للأفراد والمؤسسات، من خلال إقامة المشاريع التجارية المملوكة للحكومة، عن طريق تقديم منح مباشرة او منخفضة الفائدة لتمويل ضمانات القروض، ومن خلال تقديم حوافز ضريبية للأفراد والشركات، او من خلال تنظيم أعمال وأنشطة الأفراد والمؤسسات الأخرى.

إن إجمالي إنفاق الحكومة بين 30% - 50% من الناتج المحلي الإجمالي (GDP) في معظم البلدان الصناعية، بينما في بعض البلدان النامية فإن إنفاق القطاع العام يمثل نسبة أعلى من الناتج المحلي الإجمالي. وتوفر الحكومات أيضا نسبة عالية من إجمالي العمالة الوطنية. وفي الواقع فإن قائمة التحديات الشاملة التي تواجه قطاع الإدارة العامة في مختلف البلدان طويلة جدا. وقد سعت الحكومات للحصول على المساعدة من المستشارين لمجموعة واسعة من القضايا الإقتصادية والإجتماعية والإدارية.

وقد أعرب ديفيد أوسبورن David Osborne و تيد جيبلر Ted Gaebler علنا أن العديد من العلماء

الآخرين والممارسين يعتقدون بأن الحكومة تحتاج الى إعادة تكوينها 2. ولا يمكن أن يوجد مجتمع مزدهر وديمقراطي أو إقتصاد السوق مزدهر دون وجود حكومة قوية وفعالة. إن انتقاد الحكومات بشكل عام له إستخدام في: أنه مطلوب مقترحات قابلة للتنفيذ. وقد اقترح كل من اوسبورن وجيبلر عشرة مبادىء واسعة الإتجاهات والتي تؤكد كيف للمنظمات العامة ان تعيد تكوين او هيكلة نفسها. والإنتقال من المركزية الى اللامركزية، ومن الإحتكار الى المنافسة، ومن البيروقراطية الى آليات السوق والتمويل، ومن المدخلات الى نتائج التمويل أو النتائج (الإطار 1.26).

وعندما قدمت الإستشارات الإدارية لأول مرة لإدارة القطاع العام، كانت تميل المهمات الى العمومية في طبيعتها، وفي السنوات الأخيرة فإن عددا من العوامل قد غيرت هذا النمط. وقد أصبحت البرامج الحكومية أكثر تعقيدا. حيث أن هناك حاجة لتحسين الإنتاجية والأثر الإجتماعي للخدمات الحكومية في مواجهة تقلص الميزانيات والطلب المتزايد بإطراد للخدمات العامة الأكثر تنوعا وأعلى جودة. وتيسر تكنولوجيا المعلومات وتتطلب إعادة هندسة واعادة تصميم البرامج الحكومية والخدمات الرئيسية. ونتيجة لذلك، فقد أصبحت طبيعة الخدمات الإستشارية التي يتطلبها هذا السوق أكثر تخصصا وأكثر تعقيدا. وتميل معظم هذه الخدمات الى أن تكون واحدة أو أكثر من المجالات الأربعة التالية:

- المشورة في مجال الإستراتيجية والسياسات، إن المشاكل الإدارية والإجتماعية التي تواجه القطاع العام هي واسعة عموما. وتشترى عادة خدمات الإستشارات الإدارية من قبل المستويات العليا من مديري القطاع العام والسياسيين، والذين يهدفون الى توضيح الخيارات، وتحديد الإتجاه الأمثل في بيئة معقدة للغاية. إن هذا السوق صغير، ويقتصر عادة على المستشارين ذوي الخبرة المعترف بها علنا في مجال السياسة.
- تصميم وتطوير وإدارة البرامج والعمليات، وهو أحد المجالات التي فيها حاجة أكثر بكثير ومتكررة للحصول على مساعدة الإستشارات الإدارية. وتطلب هذه الخدمات من مديري القطاع العام، في رد فعل لتقييم او مراجعة، أو قد يكون سببها تسويق المستشار.
- تعديل آليات مؤسسات القطاع العام، وتركز هذه التعديلات عادة على الهياكل التنظيمية والعمليات والنظم المساندة مثل التمويل والمشتريات وادارة الموارد البشرية. آخذين بالإعتبار زيادة الإنتاجية وإستخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة الى أقصى حد وضغوط مديري القطاع العام لإعادة هيكلة العمليات والنظم المسؤولة عنها.
- تيسير عمليات التغيير في مؤسسات القطاع العام. سواء اذا كان التغيير في هيكل المنظمة وطريقها للقيام في هذه الأمور، أو دعم النظم. إن إدارة عملية التغيير نفسها هو امر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة. وتدعم الإستشارات عملية التعلم المستمر، ويمكن ان تقررالجودة الشاملة وعمليات إدارة الأداء إطار عملية التغيير، مع الحد من الخدمات الداخلية. وتحتفظ مؤسسات القطاع العام بصورة متزايدة بالمستشارين لتوفير التدريب وخدمات المشورة لموظفيها. وهناك حاجة متكررة للتدريب على المهارات الإدارية او مهارات الإتصال لعمليات تنظيمية جديدة، وكذلك في إدارة المعاييروالمجالات التقنية.

الإطار 1.26 إعادة خلق الحكومة

المبادىء العشرة هي:

1. الحكومة المحفزة: نظام التوجيه بدلا من نظام التجديف.
2. الحكومة المملوكة من المجتمع: التمكين بدلا من الخدمة.
3. الحكومة المنافسة: حقن عامل المنافسة في تقديم الخدمات.
4. الحكومة ذات الرسالة: تحول المؤسسات الى سيادة القانون.
5. الحكومة الموجه بالنتائج: مخرجات التمويل وليس المدخلات.
6. الحكومة ذات التركيز على العملاء: تلبية احتياجات العميل وليس البيروقراطية.
7. حكومة المؤسسات: الكسب بدلا من الإنفاق.
8. الحكومة الإستباقية: الوقاية بدلا من العلاج.
9. الحكومة اللامركزية: من التسلسل الهرمي الى المشاركة والعمل الجماعي.
10. الحكومة ذات توجه السوق: الإستفادة من التغيير من خلال السوق.

المصدر: أوسبورنوجيبلر: إعادةتحديدورالحكومة: كيفتحولروحالمبادرةالقطاعالعام. (نيويورك،بلوم، 1993)
D.Osbom and T. Gaebler: Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector (New York, Plume, 1993).

وقد حققت بعض الحكومات تقدما كبيرا في تقييم خبراتها وتحديد السياسات للعمل مع المستشارين. وعلى سبيل المثال، في عام 1994 نشرت حكومة المملكة المتحدة عرضا رئيسيا لإستخدام المستشارين الخارجيين 3. وفي عام 1999، تم التوقيع على بيان لأفضل الممارسات بشأن استخدام المستشارين في المملكة المتحدة بشكل مشترك من قبل الحكومة وجمعية الإستشارات الإدارية ومعهد الإستشارات الإدارية 4. ويوجد لدى العديد من الحكومات مبادىء توجيهية داخلية لإختيار واستخدام المستشارين.

2.26 فهم بيئة القطاع العام

إن أسوأ خطأ يرتكبه المستشار في دخوله للقطاع العام هو إعتقاده أن الإدارة هي نفسها في كل مكان، وأن تجربة القطاع الخاص قوية وتوفر كافة الإجابات. هذا صحيح، والسير على إدارة القطاع الخاص ودرايته هي حاليا واحدة من الطرق الرئيسية لتحسين الإدارة العامة. ومع ذلك هناك إختلافات كبيرة في التعقيد، والقيادة واعاقة القوات، والآفاق الزمنية، والقيود المفروضة على الموارد، والعلاقات الهرمية والثقافات والتقاليد التنظيمية والدوافع الفردية، وغيرها من العوامل التي تجعل من عمليات القطاع العام ومنظماته مختلفة عن القطاع الخاص.

ومعظم مشاكل القطاع العام، إن لم يكن كلها، هي جزء لا يتجزأ من القضايا الإجتماعية والإقتصادية والسياسية أو الإدارية. ومن المهم جدا أن نفهم تماما طبيعة وأبعاد المشكلة. وتقدم المشكلة البسيطة غالبا بشكل مضلل، ويكون من الضروري أحيانا التشاور في وضع تعريف للمشكلة (مع مختلف أصحاب المصلحة). وفي حالة عدم كفاية تعريف المشكلة، يمكن ان تتضارب وجهات النظر في ماهية المشكلة

الحقيقية وكيف ينبغي التعامل معها، واتباع نهج حساس للقضايا الإجتماعية والسياسية والبيئية وقد يؤدي الى عدم السيطرة، وخاصة في المراحل اللاحقة.

صنع القرار في القطاع العام

إن عملية صنع القرار في القطاع العام من خلال الحكومة او هيئة حكومية هي الإستجابة لقضية مجتمعية أو إدارية.

القضايا المجتمعية هي تلك المشاكل الإجتماعية أو الإقتصادية أو الفرص التي تتطلب عملا جماعيا من قبل المجتمع عموما، ومن خلال برنامج حكومي او هيئة حكومية. وتتطلب برامج الحكومة عموما – سواء كانت الخدمات المنتجة أو التي تنظمها الحكومة، والبرامج المنظمة أو برامج المنح الإقتصادية للأفراد او الشركات – التحليل الدقيق والتخطيط والتنظيم.

إن المسائل الإدارية هي المشاكل او الفرص المتصلة بالجهاز الحكومي. والحكومة هي نظام إداري كبير، وقد نظم لتقديم أنواع مختلفة من الخدمة او لتنفيذ البرامج التنظيمية. كما هو الحال مع أي نظام إداري كبير،ويجب تطوير الهيكل التنظيمي والسياسات والإجراءات. ويجب ان تعمل أيضا عددا وافرا من الخدمات الإدارية. ويمكن لهذه الخدمات الإدارية ان لا تؤثر على عامة الجمهور، ولكن لنوعيتها وانتاجيتها تأثير قوي على كفاءة وصورة القطاع العام كله.

ويوضح الشكل 1.26 شكل مبسط للعملية التي تستجيب فيها الحكومة للقضايا الإجتماعية والإدارية وتعتمد برنامج معين. وبدأت العملية عندما نشأت القضايا في المجتمع أو في الأجهزة الحكومية. ويتكون صنع القرار في القطاع العام من أربع خطوات رئيسية، وقد يكون في كل واحدة منها طلب للحصول على مساعدة الإستشارات الإدارية.

ولفهم طبيعة المشكلة، فإن (الخطوة 1) هي جمع البيانات. وكثيرة هي القضايا ذات الطبيعة المعقدة، وقد تكون عملية جمع البيانات واسعة النطاق. ويمكن جمع البيانات من مصادر ثانوية أو أخذ البيانات الأولية من خلال المسح أو وسائل أخرى. ومن الأهمية بمكان فهم نطاق القضية قيد النظر وعناصر القرار التي سيتم القاء الضوء عليها، من أجل البت في عمق ومدى وطبيعة جمع البيانات.

ويتم تحليل البيانات التي تم جمعها (الخطوة 2) لوضع استراتيجيات مختلفة للبرنامج. ومرة أخرى قد يكون هذا التحليل بسيطا نسبيا او معقدا جدا تبعا لطبيعة المسألة.

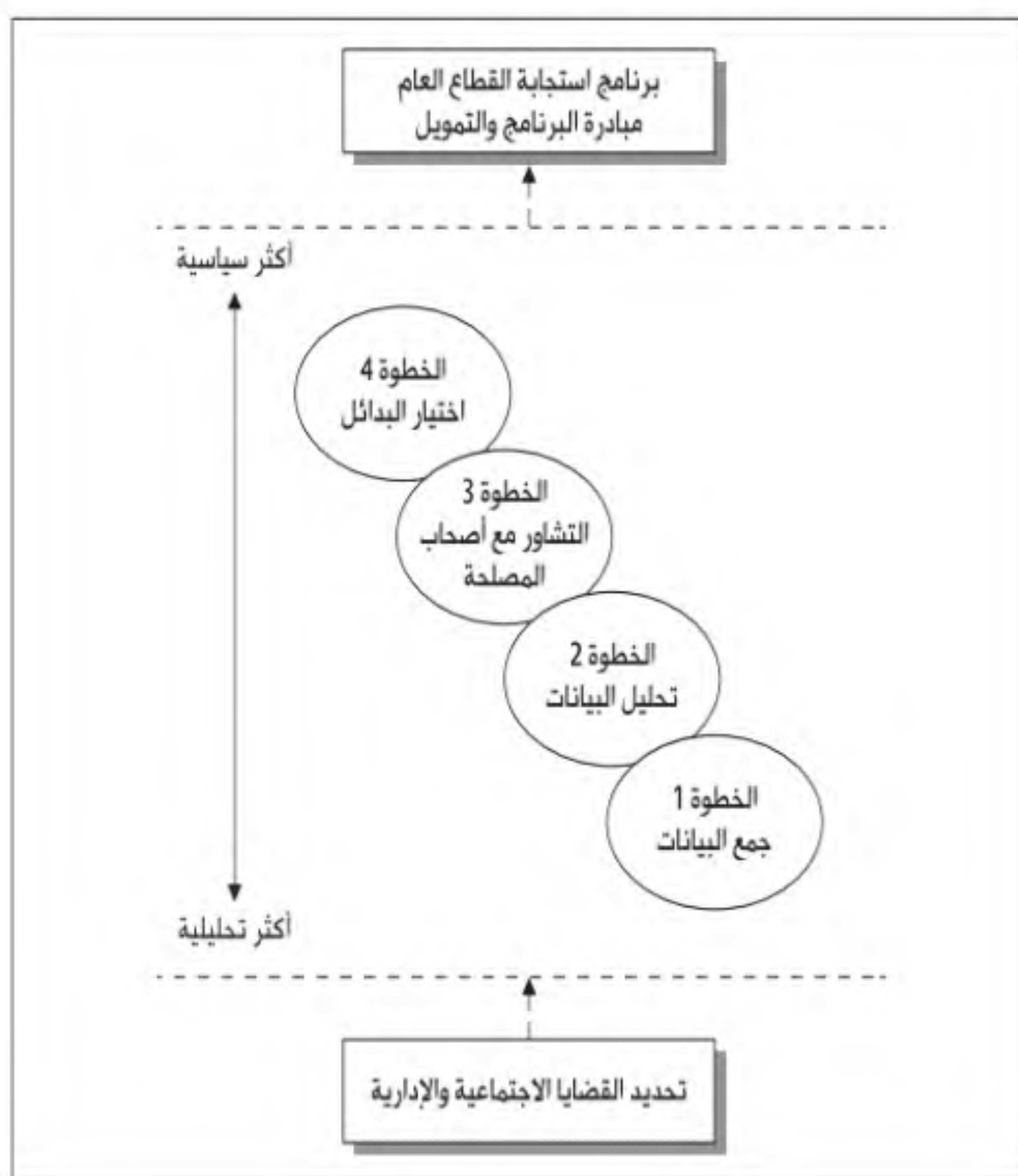
والتشاور مع أصحاب المصلحة الرئيسيين (الخطوة 3) ليست فريدة من نوعها لإتخاذ القرارات العامة، ولكنها ذات أهمية خاصة في القطاع الحكومي. وتؤثر القضايا المجتمعية وبعض القضايا الإدارية على عدد كبير من الناس بطرق مختلفة. ومن الواضح أن تحديد أصحاب المصلحة، سواء داخل الحكومة وفي المجتمع، يمكن ان تكون ضرورية لوزن البدائل الإستراتيجية والنجاح النهائي في البرنامج.

وعندما يتم الإنتهاء من الخطوات الثلاث السابقة، يتم تحديد بديل (الخطوة 4) لوضع برنامج من خلالها. ويؤثر هذا الإختيار تأثرا كبيرا على آراء جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الحكومة من اليوم والجمهور بوجه عام، وجماعات المصالح الخاصة، والهيئة العامة للموظفين. بينما جمع المعلومات الجيدة وتحليلها والتشاور حولها، والقرارات نفسها تكون قوية على أساس القيمة، وعلى عكس معظم قرارات القطاع الخاص، فإن الإستجابة تكون لكثير من المعايير و المصالح المتعارضة.

وبمجرد تم أخذ قرار، فلا بد من ترجمته الى برنامج مصمم بعناية، والذي يجب ان يتم تقييمه خلال التنفيذ وبعده. وقد يؤدي ذلك التقييم الى عمل تعديلات على البرنامج. وقد لا تشمل المبادرة المحددة جميع خطوات العملية كما وصفت، ولكن عموما، فإن مبادرة هامة يمكن ان تذهب من خلال العملية برمتها. وكما هو مبين في الشكل 1.26، فإن العملية تصبح أكثر سياسية في المراحل اللاحقة من عملية صنع القرار.

وتتلخص علاقات المستشار – العميل في صنع القرار في القطاع العام حسب الإطار 2.26.

الشكل 1.26 عملية صنع القرار في القطاع العام



الإطار 2.26علاقة المستشار بالعميل في دعم صنع القرار

الموضوع	القطاع الخاص	القطاع العام
1. تحديد العميل	عادة واضحة.	صعب.
2. طبيعة العميل	شخص واحد أو مجموعات صغيرة.	العديد من الأشخاص أو الجماعات.
3. أهداف العميل	حدود وأهداف واضحة نسبيا.	متعددة الأبعاد ومعقدة، وحدودا غير منتظمة.
4. المنهجية	هامة ولكن غالبا أقل من أهمية النتائج.	هامة جدا، وخاصة التيسير والتشاور.
5. القيود	معروفة، وقليلة نسبيا.	كثيرة ويصعب التحديد.
6. المساءلة لإتخاذ القرار	مجموعة صغيرة وشخصية.	جماعية، مجموعة كبيرة.
7. صنع القرار والمعايير التجارية	على أساس موضوعي.	سياسية على اساس القيمة.
8. الوثائق / التقرير	ليست هامة دائما.	هامة جدا، وثيقة عامة.
9. النتائج	عموما قابلة للقياس.	غالبا لا تكون قابلة للقياس.
10. التقييم	غير رسمي.	رسمية وغير معقدة.
11. التنفيذ	شبه فوري.	يتوقف على الإرادة السياسية وتخصيص الموارد..الخ.

السياسة الوطنية والمحلية

إن عمليات صنع القرارالهامة في القطاع العام هي عمليات سياسية، حتى لو كانت القضايا المعنية هي تقنية. وتبدو القرارات الإدارية الصغرى دون أي أهمية أو أثر سياسي، وقد تنطوي على معايير سياسية، ويمكن ان تصبح مسيسة في ظل ظروف معينة. ويؤكد كبار المديرين استقلالهم والمنهج غير السياسي في عملية إتخاذ القرار: ولكن السياسة منتشرة في كل مكان وتشكل قوة الأحزاب السياسية والإئتلافات صنع القرار في القطاع العام من خلال تعيينات كبار الموظفين واعادة التنظيم وزيادات الميزانية وتخفيضاتها، والتغييرات في التشريعات. والقرارات المتخذة من مجلس الوزراء، والتدخلات الشخصية المباشرة والضغوط قليلة او كثيرة. ويفكر السياسيون دائما في الأثر السياسي للتشريع، والخيارات المتعلقة بالميزانية، وتخصيص الموارد، واللامركزية، والبرامج المقترحة والإستثمارات، والتغييرات في الخدمة العامة وتكاليفها، الخ.

إن طبيعة المشهد السياسي المعين الوطني او المحلي هو مهم للغاية في الإستشارات. وفي جو العداء السياسي والإستقطاب والمواجهة، حتى المقترحات الأكثر عقلانية واللازم متابعتها قد تكون صعبة الإقناع ويمكن ان تكون متأخرة كثيرا أو حتى محاولة التخلص منها. ويجوز للأطراف المعارضة الهجوم وتدميرها لأسباب سياسية بحتة. وقد تسود المصالح الوطنية على المصالح الحزبية الأيديولوجية والسياسية في البيئات السياسية الأقل صدامية، ولكن ليس من دون

التفاوض والتسوية. ويؤثر الوضع الراهن ونوعية واستقلال الخدمة المدنية على نوعية العلاقات بين الإدارات العامة مع المستشارين.

الأهداف الإجتماعية

إن المتطلب الرئيسي لصنع القرار السياسي هو تحقيق التوازن بين الأهداف الإجتماعية والإقتصادية في وضع وتنفيذ السياسات والبرامج العامة. وقد تتضمن الأهداف الإجتماعية للتنمية مناطق محددة، وتشجيع الشركات الصغيرة، وخلق فرص العمل، والتعليم والخدمات بالنسبة لمجموعات الأقليات والفئات المحرومة والتوزيع العادل للعقود والمشتريات، وتطوير وتحسين الخدمات العامة، وتوفير الخدمات الحيوية ولكنها مكلفة في المناطق النائية، وحماية البيئة، وهكذا. وثمة مشكلة غالبا ما تواجه المستشارين وهي غموض المعايير والأهداف الإجتماعية والإقتصادية، او عدم دقتها او حتى تناقضها. وعادة ما يكون من الضروري السعي الى تعريف العمليات (واضحة وقابلة للقياس) وتصنيف الأهداف الإجتماعية، والإهتمام بالتكلفة والنظر الى الطرق البديلة لتمويلها.

المواقف من التغيير والاستشارات

إن الإداريين المحنكين الذين شهدوا العديد من عمليات إعادة التنظيم التي لا لزوم لها، ووعود لم تتحقق، ومشاريع سياسية فاشلة، يميلون الى السخرية من مقترحات التغيير والمشاريع الجديدة للإستشارات. إن ضغط المنافسة، والفرص التي تتيحها العولمة، وتحرير الأسواق، والتكنولوجيا الجديدة والتطورات الأخرى ذات أثر قليل على القطاع العام بالمقارنة مع القطاع الخاص. ويمكن ان ينظر للمستشارين بعين الريبة وعدم الثقة، كغرباء خارجيين يقومون بمهمة سهلة لكتابة تقرير آخر ثم يتركون المنظمة، بينما المدير في القطاع العام يمكن ان يترك الإقتراح الذي لا يمكن تنفيذه، دون اي دعم حقيقي من الرؤساء، وعدم كفاية الموارد. ويمكن أن ينظر الى المستشارين الأفراد المتميزين الذين يأخذون أجورهم مقابل مساهمتهم بالخبرة والمسؤولية.

مواقف المستشار وسلوكه

يعي المستشارون ذوي الخبرة هذه المخاوف. إنهم يدركون ان القضية الأساسية هي تطوير علاقة تقوم على الثقة وفهم العميل كشخص. ولدى الكثير من المديرين في القطاع العام القدرات والتصميم لخدمة الناس والعمل بالأنظمة والتي لا تشجع على الأداء العالي، واجراء تغييرات صعبة، وتتطلب مهارات خاصة ومناهج للتحسين. ويجب ان لا يفهم فقط المستشار لماذا تكون بعض الأشياء ممكنة وبعضها لا، ولكن يجب ان نتعاطف مع العميل، ونطور الشراكة الحقيقية في العمل على الحلول التي يقبلها العميل كحله الشخصي والدفاع عنها مع الرؤساء والهيئات العامة المنتخبة، وحتى مع عامة الجمهور. ومن المهم ان نعتقد ان جودة الخدمات العامة ضرورية لحياة وتنمية المجتمع، بما في ذلك التنمية الصحية للقطاع الخاص. وان الموقف السلبي والذي لا مبرر له لمديري القطاع العام وموظفي الخدمة المدنية الأخرى يأتي بنتائج عكسية ويحد من فعالية حل المشكلات.

الإطار 3.26 ما يجب وما لا يجب عمله في مجال الإستشارات الحكومية

ما يجب عمله:

1. إظهار معرفة إجراءات الهيئة، الأساليب والعمليات.
2. إظهار إهتمام حقيقي في بيئة عمل القطاع العام والصعوبات التي تواجه الموظفين العموميين.
3. تعلم المصطلحات المتخصصة.
4. فهم كيفية تقييم الهيئة
5. معاملة كل موظف حكومي باعتباره القالب النمطي الفردي والمنفصل عن الحكومة.
6. مطابقة مؤهلات الموظفين الخاصة لإحتياجات الهيئة.
7. الاعتراف بأن القرار المتخذ يحتاج الى وقت أطول في مجال الأعمال.
8. إحترام محددات السنة المالية.
9. تحديد وتلبية متطلب العميل في وظيفة جيدة.

ما لا يجب عمله:

1. الإمتناع عن اتباع نهج بيع ثابت.
2. تجنب تصميم المشاريع التي تتطلب قدرا كبيرا من التعاون فيما بين الإدارات.
3. لا تعمل فقط بأن المشروع انتهي وانه عملية سهله. بل أشر الى الخطوات التالية والمتابعة.
4. لا تنسى ان تجعل العميل على علم تام وصلة وثيقة، حتى لو كان العميل يحاول التهرب من المسؤولية.
5. لا تقلل من دور الإتفاق المكتوب، ولا سيما المخرجات المتفق عليها.

المصدر: كورديرو وبارتيك، "كيفية الرجوع الى الحكومة" مجلة الإستشارات الإدارية (ميلوكي وبسكونسن) خريف 1993، ص 20 – 24.

Source: W.P. Cordeiro and S.A.Batrik. " How to consult to government" in Journal of Management Consulting (Milwaukee. WT) Fall 1993 , pp 20 – 24.

3.26 العمل مع عملاء القطاع العام من خلال دورة الحياة الإستشارية

التسويق

يتم معظم التسويق للقطاع العام (التطوير الذي يؤدي الى تحديد المشاريع الإستشارية) من خلال الشبكات والإتصالات الشخصية. ويمكن لشبكة جيدة فقط ان توضع على مدار الوقت، وتتطلب جهدا ثابتا للمحافظة عليها. وفي عدد محدود من الحالات يمكن ان يؤدي الى الإختيار المباشر، ولكن في كثير من الأحيان سيسهل الإختيار الأولي والمختصر.

ويتم منح معظم المهام الكبيرة في القطاع العام على أساس تقديم عطاءات تنافسية، ونسبة نجاح الشركات المتنافسة مختلفة ولكنها ليست عالية جدا، واعداد العروض أمر مكلف ويستنزف الوقت.

ولذلك ينصح المستشارون لتطوير عملية فعالة و بشكل جيد لتقديم عطاءات تنافسية، ومحاولة زيادة فرصهم في تكرار الأعمال، والتي هي أقل تكلفة بكثير مما هو في الحصول على أعمال جديدة. ومن المفيد تطوير بعض الأعمال على أنه مصدر وحيد والفوز بعقود مباشرة: وهذه قليلة عادة، ولكنها غير مكلفة نسبيا للحصول على والسماح للمستشارين لبناء والحفاظ على اتصالات جيدة مع العميل.

الإختيار من خلال المشتريات العامة

إن إختيار المستشارين، هو كما في الواقع اختيار السلع والخدمات الأخرى، والإمتثال للتشريعات والقواعد المطبقة على المشتريات العامة بشكل عام. وقد ورد الوصف العام لإختيار المستشار في الفصل 7، والملحق 1. إذن، ما هو الحال في القطاع العام؟ يتم الإستخدام الرسمي دائما، والإجراءات المحددة بدقة وانتظام. وعلى الأرجح لن يكون هناك وثيقة رسمية صادرة عن هيئة حكومية، والتي تصف اجراءات ومعايير إختيار الإستشاري ويوفر المعلومات التوجيهية، وشروط العقد، والنماذج وما الى ذلك.

ويمكن تلخيص أسباب إستخدام إجراءات رسمية الزامية في القطاع العام على النحو التالي:

- إعطاء كافة المرشحين المؤهلين فرصا متساوية.
- لزيادة إحتمال تحديد واختيار الأكثر ملائمة.
- لجعل الإختيار شفافا وأقل عرضة للنقد.
- للحد من خطر المحاباة والمحسوبية والفساد.
- لتوافق المناهج المستخدمة ونقل الخبرة الجيدة بين مختلف الإدارات الحكومية والهيئات العامة.
- لتحسين الجودة الشاملة للإختيار وتعيين المستشار في بيئة القطاع العام المعقدة.

وكقاعدة عامة، فإن الإجراء يفصل تحديد وصياغة الوثيقة المرجعية، عن تنفيذ المشروع. والمستشار الذي يساعد العميل في تطوير فكرة مشروع جديد، ويحلل الوضع واحتياجات العميل، وينتج الوثيقة المرجعية، وكأنه من داخل مؤسسة العميل، فإنه لا يستطيع عادة الإشتراك في المناقصة لتنفيذ المشروع، وهكذا يتم تقسيم عملية التشاور الى مرحلتين منفصلتين والتي يتشارك فيها مستشارون مختلفون. وقد يخلق هذا صعوبات فنية ويميز ضد المستشارين الذين يبدعون في مفهوم وتصميم المشروع وانتاج الوثيقة المرجعية. وعلى العكس فإن المستشارين الذين ينفذون المشروع لا يشعرون بالمسؤولية عن عيوب المفاهيم لأنهم يتبعون تعليمات الوثيقة المرجعية – والتي قد تكون مفصلة جدا -. ويمكن ان يشيروا دائما الى الشروط التي أعطيت لهم إذا كان العميل ليس سعيدا مع التركيز على المهمة وتحقيق النتائج.

بنوك البيانات. إن العديد من منظمات القطاع العام تحافظ على بنك بيانات بالمستشارين، ويمكن ان يكون لدى هذه البنوك آلاف المستشارين والمنظمات الإستشارية، ومصنفة حسب مجالات المهارات. وفي بعض الحالات، التسجيل مع بنوك البيانات ذات الصلة هو شرط مسبق لتلقي دعوات تقديم العروض أو ان يصبح مؤهلا لتقديم الخدمات.

العطاءات التنافسية. اعتمادا على حجم المهمة الإستشارية المقترحة، يتم طلب العطاءات

التنافسية من الشركات الإستشارية أو المستشارين الأفراد، ويجب ان تتفق وثائق المناقصة بشكل عام وفقا مع مواصفات مفصلة، وعدم احترام هذه المواصفات يؤدي الى عدم تأهيل المستشار. وتعتمد اجراءات تقييم هذه العطاءات على حجم المهمة المقترحة، والمعايير وغالبا ما تكون النتائج متاحه للمتقدمين.

قيود الميزانية. وقد يكون هناك قيود صارمة تحد من الميزانية، مثل حجم المهمة، او الحكم المسبق على الجدول الزمني.

التقدير الإداري. بالرغم من ان غالبية الإجراءات الرسمية لمشتريات القطاع العام من الإستشارات ليست مرنة تماما. وكقاعدة عامة، فقد يكون ترتيب المهام الصغيرة عن طريق الإنتقاء المباشر او من خلال إجراءات مبسطة. وفي بعض الحالات، قد يتم تعيين لمستشارين سبق وقاموا بعمل مرض لخدمات أخرى ذات صلة بالمهمة السابقة.

التعاقد

يمكن لكل من المستشارين وهيئات القطاع العام عمل نماذج عقود معيارية. وفي مثل هذه الحالة، فإن الشركة الإستشارية تكون أكثر مرونة وتوافق على قبول نموذج العقد الإلزامي. وهناك جوانب عديدة تركز عليها عقود القطاع العام (أنظر أيضا الفصل 7، والملحق 4) وتؤكد على:

- يجب تحديد النتائج بحيث تكون واضحة ومفصلة (ما هي النتائج، وبما فيها كميتها ونوعيتها، من الذي سيحدد تأييد النتائج، ومن سيقيم الجودة، ولمن ستكون الكلمة الأخيرة).
- يجب ان يكون هناك فهم واضح لما هو مقصود من خلال التنفيذ، والى اي مدى يجب ان يذهب المستشار. وعلى سبيل المثال عند تنفيذ نظام جديد. ماذا يفهم من "النظام"؟ هل يقدم المستشار عرضا اوليا، وثائق كاملة، نظام يعمل، نظام بالإضافة الى تدريب الموظفين لتشغيله، هل يحقق النظام المعايير المتفق عليها؟ الخ.
- يجب تحديد مشاركة ادارة العميل والموظفين بدقة، وخاصة للمشاريع التي لا يمكن ان تكتمل من دون هذه المشاركة.
- السرية هي قضية رئيسية.
- حق المستشار والإلتزام بالإتصال المباشر والتشاور مع إدارة القطاع العام، ويجب تحديد المستفيدين وأصحاب المصلحة.
- يجب تحديد هيكل الرسوم بشكل واضح (مثل ما هي الأتعاب، ونسب الدفع، وبدلات الإقامة، وتذاكر السفر من الدرجة الأولى او نفقات الضيافة).
- يجب ان يحدد الميزانية والمدفوعات والجدول الزمني بشكل واضح (التوافق مع الميزانية والمدفوعات واجراءات العملاء).
- يجب ان تحدد مستويات الرسوم. وطلبات العروض عموما هي للحصول على معلومات مفصلة عن التسعير، بما في ذلك معدلات الأتعاب اليومية وتخصيص وقت المستشارين الأفراد. وغالبا ما يحدد القانون واللوائح الحد الأقصى لمعدلات الرسوم وتكون عادة أقل من أسعار السوق في القطاع الخاص.

التنفيذ

يرى كثير من المستشارين ذوي الخبرة في القطاع العام، ان مشكلات العمليات والناس تنتشر أكثر من المشاكل الفنية. ومن المهم اعتماد منهج يتضمن التشاور الكامل والتواصل مع جميع أصحاب المصالح. ويمكن ان يكون المستشارون ذوي مثالية مفرطة أو يوصون بأفضل الحلول النظرية. وان كان ارتياح نظري لإيجاد افضل الحلول، وان اكثر الأمور أهمية هو إيجاد الحلول العملية والمقبولة والتي لها فرصة جيدة في التطبيق. والتوصية التي تؤدي الى تغيير حقيقي يستحق اي عدد من التقارير الأنيقة والتي من شأنها جمع الغبار عن الرف. والإستشارة الكاملة ستضمن الإستنتاجات والتوصيات بدون مفاجأة وعدائية أصحاب المصلحة، على الرغم من ان التوصيات الخاصة بطبيعة المشاكل الإجتماعية لن ترضي جميع أصحاب المصلحة على قدم المساواة.

وكما هو الحال مع جميع الإستشارات، يجب ان تدار مهام القطاع العام بالجودة والجدولة والميزانية. ويكمن اكبر خطر في عمل القطاع العام في التنبؤ بالوقت الكافي للعمل مع أصحاب المصلحة وعملية اتخاذ القرار بشكل عام. ولا توجد طرق مختصرة في عملية التشاور مع اصحاب المصلحة، واهمال هذه العملية سيكون لها عواقب مؤلمة. وهناك سمة أخرى من سمات معظم االمهام في القطاع العام وهي الحاجة الى إصدار تقارير جيدة التحرير: ويمكن إصدار هذه الوثائق للعموم، ولذا ينبغي إعطاء الوقت لإنتاجها.

4.26 مزودو الخدمات

إن سوق خدمات الإستشارات الإدارية في مجال الإدارة العامة كبير وصعب. مع التغييرات الحالية والتحديات الجديدة، والطلب مستقر على الإستشارات في القطاع العام وفي العديد من البلدان، ومن المرجح ان يزيد في المستقبل.

الشركات الإستشارية الخاصة

إن العديد من مهام القطاع العام كبيرة ومعقدة بما يكفي لتتطلب موارد وخبرة استشارية كبيرة، والتي يمكن ان تحشد فرق استشارية متعددة الوظائف وتشغيل الأنشطة الموازية في عدد من الوكالات العامة. وفي الواقع، فقد عملت جميع الإستشارات الرئيسية على الساحة الدولية بالنسبة للحكومات في مجال عقود القطاع العام لتكون جزءا ثابتا ومستقرا، وضمن محفظة خدماتهم. ومن المعروف ان هناك بعض المستشارين والمتخصصين في مجالات معينة، مثل مجال الإستشارات المقدم الى الإدارات الصحية الحكومية المحلية او الوطنية. ومع ذلك فإن مختلف المشاريع توفر فرصا للشركات الإستشارية الصغيرة، والمستشارين الأفراد، وخاصة إذا أصبحوا معروفين لموظفي الخدمة المدنية والمتخصصين في مجالات نشاطها.

معاهد ومدارس الإدارة والتنظيم

تميل معاهد ومدارس الإدارة والتنظيم الى اعتبار استشارات الحكومة ليست فقط كمصدر دخل، ولكنها خدمة مكملة للتدريب والتعليم، وتوفر للمؤسسة البصيرة اللازمة في الممارسات الإدارية واتخاذ القرارات في القطاع العام. وتحصل الحكومات بدورها على المشورة المهنية من الباحثين والمربين من كل من المؤسسات العامة والخاصة ولمجموعة واسعة من القضايا، وخاصة

في مجالات السياسة العامة، وتحليل السياسات والإستراتيجيات للتحديث الحكومي والإصلاح، وأخلاقيات الخدمة، وتطوير الموظفين، وغالبا ما يتم اختيار اساتذة القانون والعلوم السياسية والإدارة العامة والإدارة وكبار المستشارين للمؤسسات الحكومية، وأعضاء لجان الخبراء المختلفة. والذي يكون تأثيرهم كبيرا على تغييرات الإدارة العامة.

مجموعات الإستشارات الداخلية

في تسويق خدمات القطاع العام، يجب على المستشارين الإداريين ان يكونوا على بينة بوجود مجموعات استشارات داخلية في مؤسسات القطاع العام (أنظر أيضا الفصل 6.2). ومع تناقص عدد هذه المجموعات، إلا أنها ما زالت موجودة في بعض البلدان. ويقدم بعضهم خدمات الإستشارات مجانا للعملاء الحكوميين، ويأخذ البعض الآخر رسوما لقاء خدماتهم (كقاعدة الدعم). وان مجموعة الخدمات المقدمة مختلفة كثيرا: فبعض الجماعات توفر خدمات محدودة فقط مثل الموظفين ومراجعة الحسابات، في حين يوفر آخرون مجموعة واسعة من الخدمات [5].

إن اجراءات مديري المشتريات لشراء خدمات جماعات الإستشارات الداخلية في القطاع العام عموما هي أبسط من تلك التي تنطبق على مشتريات القطاع الخاص. كما ان معظم مجموعات الإستشارات الداخلية تستكمل أنشطتها اعتمادا على الموارد الذاتية ومن خلال توظيف مستشارين بعقود من الباطن من القطاع الخاص، وبالتالي فإنهم يشكلون عملاء ذوي قيمة لمستشاري القطاع الخاص. وتدير بعض مجموعات الإستشارات الداخلية مستشارون آخرون بالنيابة عن الوكالة وتوفير المعلومات للحكومة عن كفاءات المستشارين وملامح ومعدلات الرسوم. وفي مناسبات نادرة فإن مجموعة الإستشارات الداخلية تعتمد كليا على العائدات، أي التمويل الذاتي. ويمكن ان توفر معيارا لمعدلات الرسوم المعقولة للمستشارين التي تعينهم الحكومة.

تطوير تخصص ملائم

إن كبريات الشركات الإستشارية غير قادرة على توفير مجموعة كاملة من الخدمات والتي يحتاجها القطاع العام. ولذلك، يحتاج المستشارون ان يختاروا المكان المناسب (تخصص ملائم) لوضع أنفسهم على أنهم خبراء في مجالهم. وهناك عدة طرق لتحديد هذا المكان:

-وفقا للمعايير الإقليمية.

-حسب مستوى الحكومة (الحكومة الإتحادية والمقاطعات أو الدولة أو الهيئات الحكومية).

-حسب القطاع (الصحة والتعليم).

-عن طريق التخصص الوظيفي (تكنولوجيا المعلومات والإحصاءات والمالية).

-حسب التخصص المنهجي (تحديد المشكلة، وتيسير الإجتماعات، وادارة التغيير، والتدريب، والدراسات الإستقصائية) أو.

-من خلال تركيبات مختلفة من هذه المعايير.

وللتنافس داخل المكان أو التخصص المختار، فان على المستشارين ان يطوروا استراتيجية تقوم على التمايز بين المنتجات / الخدمات عن الشركات الأخرى. وان التركيز الواضح للشركة هو أمر ضروري للنجاح في مجال الإستشارات في القطاع العام.

بناء الصورة

تحتاج الإستشارات الإدارية الى جهد لبناء الممارسة الناجحة في القطاع العام. وتطور الشركة فريقا جيدا وقادر على تقديم خدمات نوعية مطلوبة وتبني سجلا حافلا في مجال توفير خدمة ممتازة للعملاء وإيجاد حلول دائمة للمشاكل. ومن خلال مهمات ناجحة، تطور الشركة سمعتها وتبني صورتها في أذهان المتعاملين معها. ولا تستطيع الشركة ان تخدم عملاءها بشكل جيد مالم تخصص جزء صغير من عائداتها للبحث. وينبغي لهذه البحوث إنتاج معلومات هامة حول قضايا القطاع العام، والمنتجات الجديدة والأفكار التي لا غنى عنها من أجل التنمية المستمرة للشركة الإستشارية. ويضمن البحث إشراك الموظفين مع القضايا الراهنة التي تواجه المنظمات المستهدفة في القطاع العام، والمحافظة على عملية التعلم الحالية. ويمكن نشر نتائج البحوث التي تكون أداة تسويق ممتازة للمؤسسة الإستشارية، فضلا عن تعزيز صورتها. ويجب ان تهدف المؤسسة الى التواصل وعرض مشاريع نجاحها وخبرتها من خلال المقالات، والمواقع الإلكترونية والتحدث أمام الجمهور.

5.26 بعض التحديات الراهنة

وقد برز عدد من المناهج المبتكرة والإستجابات البرامجية في القطاع العام ولمختلف البلدان6 ونظرا لحجمها والجدية والتعقيد، فقد ولدت فرصا جديدة وطلب على الإستشارات.

الخصخصة

ظهرت الخصخصة في أعوام الثمانينات، كإستجابة لبرنامج جذري يهدف الى عكس الإتجاهات التي خرجت عن نطاق السيطرة، مثل التفرع الحكومي السابق في مجالات جديدة في مجال خاص، واستمرار وانتشار الشركات المملوكة للدولة والوكالات العامة، بغض النظر عن الفشل لجعلها مسيسة الى حد كبير وموجهة نحو الأداء في السياق العام. وقد كان الدافع الأساسي لجهود الخصخصة: (1) أن على القطاع الخاص أن يعمل بأفضل ما يمكن، وبأكثر فعالية وفي مصلحة الأمة كلها. و (2) أن الحكومات لا تصبح أقوى وأكثر فائدة في حال تشغيل عدد لا يحصى من الخدمات والأنشطة المختلفة، ولكن من خلال التركيز على السياسات والأنظمة والضوابط والخدمات لتعمل على تطورها وتقوم بصيانتها بالنيابة عن المجتمع.

إن نقل أصول مؤسسات القطاع العام من الحكومات الى أملاك القطاع الخاص هو النموذج الرئيسي للخصخصة. وفي الواقع، فإن الكثير من الناس يرونه مرادفا لحالة الخصخصة. ومع ذلك، هناك طرقا ومجالات أخرى للخصخصة يجب التشديد عليها، وأيضا، ان خصخصة ملكية بالمعنى القانوني لا يكفي. والأكثر أهمية هو خلق البيئة التنافسية حيث قوى السوق تلعب دورها، وحيث المبادرات الخاصة والعامة تكمل وتدعم بعضها بعضا (انظر البند 13.22 أيضا).

إن الخصخصة توفر مجموعة واسعة من الفرص للعمل الإبداعي لدى المستشارين الإداريين ومجال الأعمال التجارية. وتحديا للحكومة وخاصة وزارات الخصخصة والهيئات، والشركات الخاصة الراغبة في الحصول على المؤسسات العامة. وتشمل المهام طائفة واسعة من السياسات والمسائل التنفيذية، مثل استراتيجيات الخصخصة وأساليب تحديد وتشخيص وتقييم الأعمال، وإعادة الهيكلة الفنية والمالية،

وإعادة التنظيم، تقليص الحجم، المزاد العلني، الخ. وهذه المهام المتعددة الإختصاصات تتطلب مشاركة من المحاسبين ومدققي الحسابات، المحامين، والمصرفيين في البنوك الإستثمارية وغيرها. وقد يكون المستشار الإداري في موقف الوكالة الرائدة، او ان يكون لها مهمة محددة تحت قيادة وكيل آخر، كقاعدة للإستثمار المصرفي او المحاسبين او شركة تدقيق حسابات. بالإضافة الى تقديم المشورة بشأن نقل الملكية في صناعات او مرافق معينة، وقد يأخذ المستشارون زمام المبادرة لتقديم المشورة للحكومات في مطبات سوء تصور مبادرات الخصخصة وعلى تحسين البيئة التنظيمية والتنافسية. إن الآثار السلبية للخصخصة ولبعض المبادرات الأخيرة، مثل قطاع الطاقة في كاليفورنيا أو السكك الحديدية البريطانية، تبين بوضوح ان هناك العديد من الفرص للمستشارين لمساعدة الحكومات في مشاريع الخصخصة من منظور واسع وأطول أجلا.

إعادة هندسة العمليات

عند تقديم مهام خدمية، علينا أن نطرح هذا السؤال: لماذا نؤدي هذه المهمة؟ وماذا يمكن ان نتوقع نتائجها؟ وقد يتم الكثير من الأعمال غير المنتجة عندما يركز الناس على المهام دون النظر الى العملية برمتها، والتي تكون المهمة جزء منها. وخير مثال هو مهمة حسابات الدفع، والتي هي جزء من عملية شراء السلع. إن التركيز على مهمة حسابات الدفع، يجعل المهمة مرهقة، ويخلق العمل عدة عمليات مكثفة (مثل مطابقة أوامر الشراء مع استلام البضائع في المخزون)، والتي يجب ان تكون منسقة لتحقيق النتائج. إن التقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات تمكن المنظمات من أجل تطوير طرقا جديدة لعمل الأشياء التي هي أكثر كفاءة وأقل كثافة عمالية، والتي تقلل من الوقت اللازم لتحقيق النتائج. كما ان استخدام تكنولوجيا المعلومات والموظفين المدربين تدريبا أفضل لإعادة هندسة الإدارة وغيرها من العمليات، قد أصبحت استراتيجية هامة لتحسين إنتاجية مؤسسات القطاع العام.

إعادة هيكلة الهيئات والمؤسسات العامة

في الماضي القريب، دأبت الحكومات على إعادة هيكلة منظمات القطاع العام لتحقيق الأهداف التالية:

- لتوضيح مساءلة الوزراء والإدارات من خلال منحهم المزيد من السلطة في المجالات الوظيفية.
- لفصل صناعة السياسة عن أنشطة تنفيذ البرامج.
- لتشجيع الإبتكار والمخاطرة عن طريق تخفيف بعض القيود على مدراء الخدمة العامة وتحفيز سلوك الرياديين.
- لجعل المنظمات أكثر كفاءة من خلال تحسين إدارة الموارد البشرية.
- القيام بمشاريع رائدة لخيارات جديدة للعمل، مثل العمل عن بعد.

وكمثال على إعادة الهيكلة إنشاء هيئات تشغيل خاصة لتنفيذ برامج حكومية معينة. وتعطى هذه الهيئات بيئة سياسية مستقرة، والمسؤولية الكاملة لبرنامج تشغيلي. ويكون لديهم مهمة (رسالة) واضحة المعالم، والإلتزام والميزانية، ويطلب منها ان تعمل بكفاءة مستخدمة ممارسات القطاع الخاص. وهي مفصولة عن مهام تطوير السياسات عن الدائرة الأم، ولكنها تعمل ضمن حدود محددة بوضوح من خلال مذكرة تفاهم. ويقدم لهم إعفاءات واسعة من قيود الخدمة العامة، وعلى سبيل المثال، في مسائل الميزانية والإبقاء على الفوائض التشغيلية من سنة الى أخرى، والموظفين.

وهناك تغييرات هيكلية أخرى تنطوي على خفض عدد مستويات الإدارة من خلال القضاء على بعض المناصب الإدارية المتوسطة، او إجراء تعديلات على عمليات الميزانية من خلال القضاء على الفروق بين الرواتب والموازنات التشغيلية. وهناك ايضا العديد من المبادرات لتحسين إدارة الأفراد من خلال الفكر الإداري الحديث في الجودة وخدمة الزبائن، والتمكين والتدريب والتعلم والعمل في بيئة فرق المهام، وغيرها[7]. وفي المملكة المتحدة، وجدت الحكومة انه من المفيد ان تطبق "نموذج التميز الأوروبي" لحفز وتحسسين الأداء ضمن الخدمات العامة.

الشراكات بين القطاعين العام والخاص

إن مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، يوفر نهجا مفيدا لتقسيم الأدوار والتعاون بين مؤسسات القطاعين العام والخاص، والأسئلة هي: ما هي الطرق التي يمكن لمنظمات القطاعين العام والخاص العمل معا من أجل الإستفادة الكاملة من إمكانيات كل قطاع في توفير الخدمات الضرورية؟ وكيف يمكن تصميم وتشغيل البرامج المشتركة والمؤسسات والجمع بين الموارد وتقاسم المسؤوليات؟ وما من شأنه ان يساعد على منع الشكوك القديمة وعدم الثقة فيما يتعلق بقطاع آخر، ولحل النزاعات قبل ان تتحول الى عداء؟ وما الذي ينبغي فعله لتحقيق التعاون على أساس المدى الطويل؟

وقد شهدت السنوات الأخيرة أنواع جديدة من مبادرات القطاعين العام والخاص لتنمو نموا سريعا في مختلف المناطق، في بناء وادارة النقل والبنية التحتية للإتصالات، وادارة النفايات، والخدمات الصحية والمرافق الثقافية والرياضية والمؤسسات، والإعلام والتنمية الإقليمية وغيرها من الأنشطة. ويجري حاليا وضع صيغ جديدة للخدمات بالإستعانة بمصادر خارجية، والجودة ومراقبة التكاليف، والمشاريع المشتركة، والبرامج والمؤسسات، والتمويل المشترك، وتعبئة رؤوس الأموال الخاصة لأغراض عامة والمخاطر وتقاسم الأرباح، الخ.

إعداد الحكومات للإنضمام الى الإتحاد الأوروبي

إن تغييرات هامة تجري في الإدارة العامة في البلدان الأوروبية، والتي طبقت او تخطط لتطبيق شروط عضوية الإتحاد الأوروبي. إن أحد الشروط المسبقة الرئيسية للعضوية هو الإدارة العامة التي يجب ان تتوافق مع المعايير الأوروبية وتصبح قادرة على ضمان تطبيق المكتسبات المجتمعية، أي أن تشريعات الإتحاد الأوروبي يجب ان تكون ملزمة لجميع أعضاء الإتحاد الأوروبي، وتشمل الأعمال التحضيرية للعضوية البرامج الرئيسية لإصلاح الإدارة العامة والتي هي بلد خاص، ولكن يجب ان تشمل مجموعات المبادرات مثل:

- تحقيق اللامركزية وتعزيز الإدارة الإقليمية والمحلية
- تنمية القدرات للمشاركة الفعالة في الأنشطة المجتمعية والبرامج، بما في ذلك الصناديق الهيكلية.
- بناء المؤسسات وتطوير الإجراءات اللازمة لتعزيزتطبيق المعايير المجتمعية في عدد من القطاعات.
- الإصلاحات التنظيمية.
- إصلاحات الميزانية العامة والرقابة المالية.
- إعادة هيكلة وتحديث الخدمة المدنية
- تدريب مكثف وتطوير موظفي الإدارة العامة على مختلف مستويات التسلسل الهرمي.

وقد وضعت هذه البرامج ضغطا كبيرا وغير مسبوق على الحكومات المعنية، والتي في كثير من الحالات، تتحول الى الشركات الإستشارية للتعويض عن النقص في القدرات الداخلية للتخطيط وادارة التغيير، وجلب آفاق جديدة وتجارب القطاع الخاص، والحفاظ على العملية برمتها ضمن إطار زمني ضيق للغاية. والإستشاريون الذين يظهرون كفاءة والتزاما في هذه المرحلة، فإنه من المحتمل ان يكتسبوا ميزة تنافسية على الأمد البعيد، ويحصلون على أعمال أخرى من هذه الحكومات في مراحل لاحقة، وعلى سبيل المثال تطوير وتنفيذ البرامج المدعومة من قبل صناديق الإتحاد الأوروبي، والتي سوف تأخذ بالإعتبار هذا القدر الكبير من الخبرات والتي ستكون أكثر من المطلوب [8].

الحكومة الإلكترونية

إن أثر التقدم في تكنولوجيا المعلومات على العمليات والخدمات الحكومية عميق: حيث اهتمت بالعمليات وقواعد المعلومات والتدفقات، والروابط والتواصل بين المنظمات والخدمات، وتوفير المعلومات والإتصالات الأخرى مع المواطنين، وادارة المعرفة في الإدارة العامة، والهياكل التنظيمية، وأساليب العمل في كل مجالات الحكم والإدارة. إن الفرص من أجل التطبيق العملي لكل ما هو جديد هي انها أسرع وأكثر موثوقية، وسهلة الإستخدام وهي أرخص تكنولوجيا معلومات وأنظمة في الإدارة العامة والخدمات ولا تقل عن حجم العمل في منظمات الأعمال (أنظر ايضا الفصلين 13 و 16 و 19).

إن تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الواسعة والمتقدمة تستخدم بشكل كامل في العديد من الخدمات الحكومية. ومع ذلك، فإن الحكومات غالبا ما تكافح من اجل التنسيق والتوافق وفعالية التكاليف، والترابط وتوحيد المقاييس، وتبادل البيانات. والسرية والتعامل مع المتطلبات الجديدة والضغوط، وغيرها. ولا تزال العقبة المشتركة هي عدم وجود سياسات وقدرات لإختيار تكنولوجيا المعلومات وتحديثها. إن الإدارة والإشراف على مشاريع كبيرة ومعقدة لتكنولوجيا المعلومات، وتبادل الخبرات بين مختلف الهيئات الحكومية، فإنها غالبا ما تترك القرارات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات للمسؤولين وغير المهيئين للقيام بهذه المهمة، و لا يستطيعوا التحول الى خدمة الحكومة الداخلية للحصول على المشورة والمساعدة.

وفي نهاية التسعينات، أنشأت شبكة الإنترنت فرصا جديدة لتعزيز الخدمات الحكومية وتحسين الإدارة العامة بدعم من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الجديدة. وبعد فترة قصيرة من الأعمال التجارية الإلكترونية، ظهر مفهوم "الحكومة الإلكترونية"، وحتى قول الأعمال الإلكترونية فلا يمكن ان تتطور بشكل كامل وفعال دون الحكومة الإلكترونية.

ومن الإنصاف القول ان رد فعل العديد من الحكومات، بما في ذلك الهيئات الإقليمية والمحلية والبلديات، كان مدهشا وسريعا. وان نطاق عمل الجودة والمعلومات المقدمة الى المواطنين وقطاع الأعمال من خلال بوابات الإدارة العامة وصفحات المواقع الإلكترونية قد تحسنت بشكل كبير وفي وقت قصير. وزادت الشفافية والإنفتاح. وأصبح الموظفون العموميون أكثر سهولة من خلال البريد الإلكتروني، وتجري المشاورات مع الجمهور على برامج جديدة وقرارات هامة. كما ان الإتصالات

والتشاور وتبادل المعلومات داخل الإدارة العامة قد تحسنت واصبحت متاحة. ومع ذلك، وكما هو الحال في الأعمال التجارية فإن هذا مجرد بداية لعملية من شأنها ان تحدث ثورة في الإدارة في السنوات المقبلة.

وهنا أيضا، فإن الإستشارات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات لها رسالة هامة 9. وسوف تستمر الحكومات في إختصار القدرات الداخلية لتصميم البرامج والإختيار والمراقبة والتقييم. وهم بحاجة الى الحماية من البائعين عديمي الضمير الذين يحاولون بيع الحكومة نظم مكلفة وغير مناسبة تماما لها او متوافقة معها. وسوف تبحث الحكومة عن خدمة موثوقة وفعالة من حيث التكلفة من مصادر خارجية، وستكون حريصة على مواكبة التطورات في القطاع الخاص دون إغفال الظروف الخاصة والإحتياجات والموارد من الإدارة العامة.

1.World Bank: The state in a changing World , World Development Report 1997. (Oxford , Oxfprd University Press , 1997)

1.البنك الدولي: الدولة في عالم متغير، تقرير التنمية في العالم 1997 (اكسفورد، مطبعة جامعة اكسفورد، 1997)

2.D. Osbom and T. Gaebler: Reinventing govemment: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector (New York, Plume, 1993)

2.د. اوزبورن و ت. غايبلر: إعادة تحديد دور الحكومة: كيف تتحول روح المبادرة الى القطاع العام (نيويورك، بلوم 1993)

3.The Govemment's use of extemal consultants (London, HMSO , 1994).

3.الإستخدامالحكوميللمستشارينالخارجيين (لندن 1994 ،HMSO)

4.See: www. Hm-treasury.gov.uk, visited on 4 April , 2002

4.أنظر الموقع الإلكتروني www. Hm-treasury.gov.uk، تمت زيارته في 4 نيسان 20022.

5.J. Prokopenko, H. Johari and C.Cooper: Intemal management consulting: building in-house competencies for sustainable improvement , doc. No.EMD/20/E(Geneva. ILO, 1997)

5.ج. بروك اوبنكو و جوهاري و كوبر: الإستشارات الإدارية الداخلية: بناء الكفاءات الداخلية لتحسين الإستدامة، وثيقة رقم EMD/20/E (جنيف، منظمة العمل الدولية،1997).

6.See: e.g. Modemizing govemment , White paper and action plan of the United Kingdom Govemment , on www. cabinet-office.gov.uk/modemgov. and management consultancies Association: Business , govemment and the new citizen (London , MCA , 2000) on www.mca.org.uk, Sites visited on 4 Apr. 2002.

6.انظر على سبيل المثال: تحديث الحكومة، الورقة البيضاء وخطة العمل من حكومة المملكة المتحدة على الموقع www. cabinet-office.gov.uk/modemgov وجمعيات الإستشارات الإدارية: الأعمال والحكومة والمواطن الجديد (لندن، MCA 2000) على الموقع الإلكتروني www.mca.org.uk، تمت زيارة الموقع في 4 نيسان 2002.

7.See also "Value for money , best value and measuring govemment performance" special issue of Intemational Review of Administrative Science , Vol. 66, No. 3 Sep. 2000.

7.أنظر أيضا: "القيمة مقابل المال، أفضل قيمة لقياس الأداء الحكومي" عدد خاص من المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 66، العدد 3، ايلول 2000.

8.Technical support to these changes is provided by a joint EU Phare and OECD programme SIGMA. See e.g "Preparing public administration for the European administrative space. SIGMA paper No. 23, 1998, Also on www.oecd.org/pumajsigmaweb, visited on 4 Apr. 2002.

8. الدعم التقني المقدم لهذه التغييرات من قبل الإتحاد الأوروبي المشترك، وبرنامج منظمة التعاون والتنمية سيجما. وانظر

على سبيل المثال: " اعداد الإدارة العامة للمساحة الإدارية الأوروبية، ورقة سيجما رقم 23، 1998. على الموقع الإلكتروني .www oecd.org/pumajsigmaweb، تمت زيارة الموقع بتاريخ 4 نيسان 2002.

9.See " Successfully marketing to the government ". In P. Mayer: Getting started in computer consulting (New York , Wiley , 2000). Examples of services in e. government can be seen at the e-government knowledge channel www.egovt.tv (visited on 4 Apr.2002). established by KPMG.

9. أنظر "التسويق بنجاح الى الحكومة" في بـ. ماير: الشروع في استشارات الكمبيوتر (نيويورك، وايلي 2000 (ويمكن ان نرى أمثلة من الخدمات في الحكومة على الموقع: www.egovt.tv، قناة المعارف التي أنشأتها KPMG، تمت زيارة الموقع بتاريخ 4 نيسان 2002.

القسم الرابع

إدارة المؤسسة الإستشارية

27
الفصل السابع والعشرون
أساسيات الإدارة في مهنة الإستشارات

لقد أظهرت الأجزاء السابقة من هذا الكتاب، كيف يعمل المستشارون الإداريون في خدمة عملائهم. وتنظر الفصول من 27 - 35 إلى أعمال المستشارين من زاوية مختلفة، وتبين أنه لا بد ان تدار الإستشارات الإدارية كخدمات مهنية و أعمال تجارية، لتلبية إحتياجات العميل و في الوقت نفسه، تحقيق نتائج تجارية ومالية جيدة.

ويتم تجاهل هذا الأمر في مجال التطبيق غالبا. وهناك شركات استشارية، وبما في ذلك بعض الشركات الكبيرة، تكرس كل ما لديها من موهبة وطاقة لإيجاد مهام جديدة والتعامل مع مشاكل عملائها، بينما تهمل إدارة العملية الخاصة بهم. ولذلك هناك عواقب لا مفر منها وهي عدم الكفاءة، والصراعات الداخلية، والعيوب في الخدمات المقدمة.

وغالبا ما يكون العملاء على علم بذلك. وكثيرا ما نسمع الرسالة، "الشافي، إشف نفسك"، او "المستشار، تناول الدواء الخاص بك". في حين تتطلب إدارة اي خدمة مهنية انعكاسها على طبيعتها وتعقيدها، وتعتبر حالة المستشارين الإداريين حساسة بشكل خاص. حيث ان الإدارة هي خبزهم اليومي ومساعدة العملاء في الإدارة الأفضل هي نشاطهم الرئيسي. واذا أخذ العملاء نصائحهم بجدية، فإنه على المستشارين ان يروا ما بشروا به، واذا لم تكن الحالة كذلك، فإن العملاء يشكون في قدرة المستشار للتعامل مع مشاكل الآخرين.

1.27 التحديات التي تواجه إدارة المهنة

وكمهنة حديثة نسبيا، فإنه ينبغي على الإستشارات الإدارية ان تكون قادرة على استخلاص بعض الدروس المستفادة من الخبرات الإدارية المتراكمة لدى المهن الأقدم والمعمول بها، مثل القانون او المحاسبة. ولسوء الحظ، فإن وظيفة الإدارة حديثة نسبيا وغير متطورة في جميع المهن. والشركات المهنية أديرت تاريخيا بإحدى الطريقتين - بطريقة سيئة او لا إدارة على الإطلاق.

وبوصف الإدارة وظيفة متميزة ومنهج لإدارة المنظمة، فإنه يبدأ بانتظام وثبات فقط عندما يصبح معروفا بالضرورة. وطالما يعمل المهنيون كأفراد مستقلين، او من خلال تجمعات فضفاضة، والمشاركة في بعض المرافق المادية والدعم الإداري، ولكل مستشار خدمة عملاءه الخاصين به، وتجاهل العملاء

الذين يخصون زملاء آخرين، فإن وظيفة الإدارة تبدو زائدة عن الحاجة أو حتى غير مرغوب فيها.

وكان العامل الرئيسي الذي يؤدي الى إدارة المهن هو الحجم والتعقيد المتزايدين في الشركات المهنية والمهام المطلوب معالجتها. أما العامل الثاني فهو تغييرات السوق والمنافسة. مع الإختفاء التدريجي للأنظمة الوقائية والمواقف التقليدية التي تحول دون المنافسة، وقد بدأت الشركات المهنية تتعرض لضغوط السوق والفرص مثل الشركات في اي قطاع آخر في الإقتصاد. وأصبحت قضايا مثل التسويق والبيع، ودورة حياة المنتج والربحية، والإبتكار والكفاءة مهمة، وكان لا بد من معالجتها.

وعلى العكس، فقد أعاقت بعض العوامل مجيء الإدارة الحديثة في المهن. والعامل الأول هو الموقف الغامض من مهنيي الإدارة. وهم عموما لا يعترضون على المنتمين الى شركة راسخة وقوية ماليا، وأفرادها يعتزون بحريتهم ولا يروق لهم الإنضباط. والكثير منهم لا يريدون ان تكون لهم علاقة مع العمل الروتيني أو الورقي. ويخلق هذا حالات متناقضة إن لم تنفصم. وبعبارة بروس هندرسون Bruce Henderson، "إن التناقض الأساسي هو شرط لإدارة مالا يمكن إدارته" [1].

وثمة عقبة أخرى وهي النقص في مديري منظمات الخدمات المهنية. ويمكن ان يكون أفضل المهنيين أسوأ المديرين. ويكرس العديد من المهنيين بعض الوقت للإدارة، مثل الإشراف على فريق صغير، وإذا كان هذا لا يستغرق أكثر من ثلث او نصف وقتهم. وقليلون مستعدون للتخلي عن عمل العميل ليصبحوا مديرين بدوام كامل لإدارة غيرهم من المهنيين ايضا. وعلى زملائهم ان يتقبلوهم كمديرين. ويجب ان تكون التنازلات التوافقية قد اعتمدت، وفي الغالب تكون عن طريق الجمع بين العمل المباشر للعملاء او تناوب الأدوار الإدارية. هذا، ومع ذلك، فإنه أكثر صعوبة في الشركات الكبيرة، وقد جند البعض مديرين بدوام كامل من الخارج - مع نتائج مختلطة.

وهناك عقبة ثالثة وهي تخلف المؤسسة بالمعرفة الخاصة بإدارة المهن. ولا يمكن ان تكون المفاهيم والنظريات ذات مغزى ما لم يبدأ بتطبيقها على ارض الواقع العملي، والخبرة المتراكمة والطلب. والمساهمات الهامة قليلة، وهذه اساسا من تاريخ العقد الماضي [2].

وباختصار، فإن قضية ادارة الخدمة المهنية الفعالة لمنظمة الخدمات المهنية قد تم الإدلاء بها. بالإضافة الى النزاهة والكفاءة والدافعية الفردية من المهنيين، ويتزايد الإعتراف في إدارة الفرق المهنية والمنظمات كعامل أساسي من جودة الخدمة وأداء الأعمال. وما زال امام العديد من الشركات المهنية طريق طويل لتقطعه ولتصبح مؤسسات ذات إدارة جيدة.

وفي تحديد متطلبات الإدارة لأنشطة الإستشارات، فإنه يتم النظر الى المؤسسة الإستشارية من منظورين مختلفين. الأول: إن الإستشارات هي خدمة مهنية، وتتحدد بعض متطلبات ادارتها بواسطة هذه الخاصية. والبند 2.27 سيحاول إعادة النظر فيها والإشارة الى الآثار العملية. الثانية: الإستشارة هي نشاط تجاري ويجب ان ينظر اليها وادارتها كمشروع تجاري، وسيكون هذا الموضوع هو موضوع البند 3.27. وسيكون الجزء الأخير من الفصل هو تقديم توليفة لهذين المنظورين.

2.27 إدارة الخدمة المهنية

فهم طبيعة الخدمة

لقد تمت الإشارة في العديد من المرات إلى ان الخدمات المهنية تنتج مخرجات او منتجات غير ملموسة. والمنتج في الإستشارة هي النصيحة المقدمة الى العميل. وبدلا من ذلك، وإذا شمل التنفيذ، فإنه يمكن القول بأن المنتج النهائي هو التغيير الذي يحدث والتحسينات التي تتحقق في منظمة العميل بفضل العميل والتدخل الإستشاري.

ومن الصعب تحديد هذا المنتج وقياسه وتقييمه. ونظرة العميل للمنتج وقيمته الحقيقية قد تختلف عن نظرة المستشار. وفي تسويق الخدمات، فإن المستشار يبيع وعدا – للمساعدة في تلبية احتياجات العميل. وباستخدام كلمات ثيودور ليفيت Theodore Levitt، "لا يمكن للعملاء مشاهدة ولمس وشم وتذوق او اختبار المنتج قبل اتخاذ قرار بشرائه[3]." وعليهم البحث عن البدائل في تقييم ما إذا كان من المرجح ان يقدم المستشار ما وعد به.

وهذا ما يفسر الدور الحاسم للتقييم الذاتي، والإنضباط الذاتي والنهج الأخلاقي في مجال التسويق وتقديم الخدمات الإستشارية. وغالبا ما يكون المستشار هو الشخص الوحيد القادر على الحكم في ما هي الخدمات المطلوب تقديمها بشكل عام، وما هو الوعد الذي يستطيع ان يقدمه فعلا لعميل معين.

وهناك طرق للحد من عدم اليقين عن طريق زيادة ملموسية المنتج. ويمكن إعطاء العميل دليلا يصف بالتفصيل كيف سيتم عمل التشخيص، وما هي البيانات التي سوف تدرس، والمقارنات، ونسب الإنتاج وتطوير الإقتراحات. او قد يقدم المستشار نظاما او اجراءات، والتي سوف يتم تسليمها كنموذج موحد او مع تعديلات وملاحق. وكما نوقشت في الفصلين 1 و 2، فقد تم إحراز تقدم في الخدمة او المنتج الإستشاري. ويقدم في اي استشارات كبيرة بعض المنتجات الملموسة المعيارية، كما بنيت بعض المؤسسات الصغيرة حول نظام او نظامين من نظم الملكية. ومع ذلك، فإن القضية الأساسية هي نفسها. وكل عميل منظمة فريدة من نوعها، ولا يوجد اي نظام موحد وممتاز وفعال لكافة بيئات العملاء. وحتى كبار المستشارين لا يوجد لديهم انتاجا موحدا وجاهزا للتقديم، ولكن تقديم الخدمات والمنتجات الإستشارية تصمم خصيصا لكل عميل.

ولتحديد ما هي الخدمات التي يمكن توحيدها هو قرار استراتيجي رئيسي. وهناك مستشارون قد فسدت سمعتهم من خلال بيع حزم جاهزة للعملاء الذين يحتاجون خدمة خاصة ضمن نهج فردي. ومن ناحية أخرى، فإن تطبيق نظام موحد أو منهجية مرنة ومع التصور والإشتراك مع الدعم للنهج الفردي عند الضرورة، يمكن ان يزيد من جودة الخدمة، وتقليل التكاليف لكل من المستشار والعميل.

إدارة واجهة عميل- المستشار

إن بناء وادارة الزبائن هي المسألة الحاسمة في إدارة الإستشارات المهنية. فإذا لا يوجد عميل، لا توجد إستشارات.فالمستشار لا ينتج الإستشارات للتخزين، لتكون جاهزة للتسليم الفوري مرة واحدة

عند مكالمات العميل. ويشارك العميل مباشرة في انتاج هذه الخدمة. وكحد أدنى، فإن العميل يساعد المستشار في تحديد نطاق عمل الإستشارة، ويقدم المعلومات الضرورية، ثم يتلقى المشورة. وفي عملية الإستشارة، فإن العميل هو الذي ينتج، بينما المستشار يعمل أساسا كمحفز.

إن العلاقة بين المستشار والعميل هي علاقة فردية عالية، وعلى كل جانب من الشراكة هناك شخص واحد او فريق صغير. ومهما كان حجم ودرجة تعقيد شركة الخدمات المهنية، فإنها ترسل مهنيين أفرادا او فرقا صغيرة نسبيا للعملاء للقيام بمهام محددة. وتتعامل الشركات الإستشارية الكبرى مع مشاريع كبيرة وأكثر تعقيدا (وتشمل المشاريع الكبرى مدخلات رئيسية لتكنولوجيا المعلومات، والتي قد تشغل مئات المستشارين)، والتي يمكن ان تدعم المستشارين في مهام المعرفة الجماعية للشركة كلها. ومع ذلك، وحتى الشركة الكبيرة جدا تعمل من خلال مهام عملاء أفراد ولا يمكن ان تفكر في بيع الخدمات للعملاء من خلال شبكات غير معروفة من تجار التجزئة.

ويشكل العملاء ونوعية العلاقات معهم "رأسمال العميل" الإستشاري. ولا بد من خلق هذا الرأسمال، ومراكمته وصيانته وتحسين وتوسيع نطاقه وتجديد شبابه. ويتم تحديد المتغيرات الظرفية عندما تحتاج الإستشارات الى التركيز على إيجاد عملاء جدد، ودخول أسواق جديدة، وتشجيع تكرار الأعمال مع العملاء الحاليين، وتقديم اعمال ذات قيمة جديدة للعملاء، وجودة عالية وتحليلها وإعادة هيكلتها، الخ.

إن تقديم الخدمة غير المحسوسة وطبيعة التفاعل مع العملاء في تحديد نهج المستشارين لضمان الجودة داخل المهنة، او حتى ضمن شركة واحدة، فإنه يكاد ان يكون مستحيلا الرجوع الى معايير مستقلة وموضوعية تماما لقياس وتقييم الجودة. وتعد جودة الخدمة من أهم الخصائص الأساسية الكامنة في المنهج المهني. وتقديم أفضل جودة خدمة ممكنة لكل عميل هو الهدف النهائي للمهنة في حد ذاته، وليس مجرد شرط البيع، والتأكد من أن العميل سوف يدفع ثمن ذلك.

ولأن الإستشارات تهدف الى تلبية الإحتياجات المحددة للعميل، فإن درجة تلبية هذه الإحتياجات هو المعيار الرئيسي لتقييم جودة الخدمة. لذلك يتم بناء إدارة الجودة وتحسين النوعية على التغذية الراجعة من العملاء، والتركيز على زيادة رضا العميل. وعند الضرورة، مع ذلك فإن إدارة الجودة يجب ان تصل الى أبعد من ذلك المعيار. وهذه هي الحالة التي يكون فيها عملاء جاهلين، والتي تكون متطلباتهم أقل بكثير من تصور المستشار للجودة العالية للخدمة.

وتعني الجودة أيضا أن يكون المستشار حديث المعلومات وتقديم خدمة في مستوى مناسب من الناحية الفنية او الحداثة. وتقوم علاقة المستشار مع العميل على أساس المعرفة: حيث يقدم المستشار ويساعد على تطبيق المعرفة (المعارف النظرية والتطبيقية، والخبرة العملية، والدراية والمعايير، الخ)، حيث يشتري العملاء كل ذلك لتشغيل وتطوير أعمالهم التجارية. وفي كثير من الأحيان سيكون المستشار أفضل معرفة من العميل المحدد، او حتى فئة كاملة من العملاء، وللحكم على الدرجة المرغوبة من الحداثة والتطور لهذه المعرفة. والتفاعل الإستباقي في مجال الإستشارات يعني ان المستشار يعتقد بأنه سيلبي إحتياجات العميل والتي لا يعيها، ويساعده على تحقيق كل ما قدمه من احتمالات. ويحذر

المستشار ايضا العميل ضد الإنفاق ببذخ على التقنيات والنظم غير اللازمة لظروف العميل والتي تتجاوز موارده. ان ادارة نقل المعرفة وضمان الجودة هي ابعاد هامة في إدارة الشركة منذ تعيين العملاء للمستشارين مع تفاهم ضمني بأن الشركة سوف تتحمل المسؤولية الكاملة، ليس فقط لتوفير وقت المستشارين، ولكن ايضا للمستوى التقني ومستوى التطور للمدخلات، ونقل المعرفة، وجودة الخدمة.

إدارة المعرفة

لنكون قادرين على نقل المعرفة للعملاء، تقوم الشركات الإستشارية بانشاء وتطوير وادارة قاعدة المعرفة الخاصة بكل منها. وادارة المعرفة في هذه الحالة ليست شيئا جديدا، وتستخدم معظم الشركات الإستشارية الى حد ما: نظم المعلومات، التوثيق، التقارير من المكتبات، ملفات العميل، استخلاص معلومات المشروع، جلسات العصف الذهني، صحائف وأخبار وخدمات وأنشطة مماثلة استخدمت لعدة سنوات. والجديد اليوم هو اتباع منهج اكثر تنظيما وأحسن تصميما، واستخدام انظمة تكنولوجيا قوية ومرنة والإنترنت، وزيادة التركيز على المعرفة الضمنية وتشاركها داخل الشركة ومع العملاء ومن خلال الشبكات المهنية.

وتعالج الممارسة الحالية المتمثلة في إدارة المعرفة العديد من القضايا الحرجة. ويتم تحديد مجال معين و المعرفة الفريدة من نوعها للشركة الإستشارية (والتي تشكل من الناحية المثالية ميزة الشركة التنافسية)، والهياكل وتصنيف هذه المعرفة وتنظيم قواعد البيانات الرسمية، وتطبق التقنيات المناسبة لتسجيل وتنظيم واسترجاع وتبادل المعارف. كما توفر الإنترنت لجميع الموظفين ليتمكنوا من الوصول السهل لها، وتؤسس اجراءات من أجل التحديث المستمر ورفع مستواها. كما تولي الشركة اهتماما خاصا للطرق والحوافز لتحديد وتقاسم المعرفة الضمنية وتعزيز ثقافة المعرفة، او المناخ المعرفي، داخل الشركة (أنظر الفصل 19).

إدارة العاملين المهنيين

يتعامل المستشارون المهنيون والمبتدؤن في الشركة مباشرة مع العملاء ويقضون وقتا أكثر مع العملاء عما يقضونه مع مديريهم او زملائهم الآخرين في شركتهم. ويجب ان تعرف الشركة من ناحية أخرى أنها يمكن لها أن تعتمد على الكفاءة والنزاهة المهنية لموظفيها، وبما في ذلك الشركاء، وليس فقط كبار الشركاء، بل أيضا الزملاء الأصغر.

وفي بعض المهن التي نضجت هناك طريق واضح المعالم يبين المستوى المطلوب من الكفاءة والنزاهة، وبما في ذلك الدراسات الجامعية، والإلتحاق في مدرسة عليا، والتدريب العملي والتلقين على مدى عدد من السنوات في الشركة المهنية. قد يشترط كذلك عضوية في مؤسسة أو جمعية مهنية، أو حتى إمتحانات خاصة. ونتيجة هذه العملية هي درجة عالية من التوحيد المعقول للمهارات، مما يسمح بتعريف مجموعة من الوظائف التي يمكن حتى للفنيين المبتدئين نسبيا ان يقوموا بها بدون او باشراف محدود. وتميل مواقف المهنيين لتصبح موحدة الى حد ما، وبالتالي يمكن ان نتوقع كيف يكون رد فعلهم وتصرفهم عندما يتدخلون في حالات نموذجية.

إن الوضع في الإستشارات الإدارية هو أكثر تعقيدا وأقل استقرارا، وذلك لعدة أسباب. إنها مهنة شابة، والمستشارون الذين يعملون داخل أي شركة تختلف خلفياتهم العلمية والعملية بدرجة كبيرة. ومن الضروري بالنسبة لهم ان يأتوا من مدارس وبيئات عمل مختلفة، وبالتالي تستطيع الشركة ان تتعامل مع مجموعة متنوعة من المهام والتعامل مع المشاكل الإدارية التي تتطلب اساليب متعددة التخصصات. وان تكون قادرة على المساهمة بالآراء ووجهات النظر المختلفة والقيمة. وعلاوة على ذلك، فإن الجوانب السلوكية في التعامل مع المشاكل التقنية والبشرية، والقدرة المهنية للعمل مع الناس ومساعدتهم على التكيف مع التغيير التنظيمي، ربما يكون اكثر اهمية في مجال الإستشارات الإدارية عما هو في المهن الأخرى.

إن دوران الموظفين دائما عالي جدا، وقد أصبح في الآونة الأخيرة وفي بعض الشركات مرتفعا للغاية، خصوصا تلك التي وظفت عددا كبيرا من المستشارين الجدد خلال نشوة الأعمال الإلكترونية في نهاية التسعينات ولكنهم اضطروا الى انهاءعقودهم بعد سنوات قليلة. وأيضا فإن العديد منهم قد وجد فرصة عمل جديدة خارج الإستشارات او بدأ مشاريعه الخاصة.

إن النقاط العشرة في الإطار 1.27 تلخص القضايا الرئيسية لإدارة الناس في الشركات الإستشارية. إن إدارة الناس هي أهم وظيفة إدارية وأكثرها دقة، لأنها تنطوي على درجة عالية من المهارة والإستقلالية، وغالبا ما تكون فردية وطموحة جدا، ويشغلها الناس الذين يستطيعون معالجة الحساسية والبيروقراطية. وضمن إدارة الناس، فإن النقاط الأولى والأخيرة من الإطار 1.27 هي نقاط حاسمة: (1) فقط يجب تجنيد الناس الذين لديهم موهبة للإستشارات. و (2) ادراك ان الأداء العالي في السياق غير المنظم للاستشارات الإداريةيمكن تحقيقه وادامته من قبل أفراد لديهم دافعية داخلية قوية، والتي يجب ان تعزز ولا تضعف من خلال الشركة الإستشارية [4].

إدارة ثقافة الشركة الإستشارية

بالرغم من تمتعها بمستوى عال من المعرفة والمهارة - أو ربما بسبب ذلك - فإنه يصعب إدارة المستشارين كأفراد. فالعديد منهم معتادون على البدء بتنفيذ مهمة العميل وتحديد ما يجب القيام به، دون انتظار التعليمات من رؤسائه بالعمل. ويميلون لإن يكون لهم مفهومهم الخاص للإدارة في الشركة الإستشارية المهنية: المديرون هم المسؤولون عن تهيئة الظروف المواتية للعمل المهني (والذي يشمل الحصول على عمل جديد وتأمين التمويل)، ولكن لا ينبغي التدخل في المشاريع الفردية وتنفيذ المهمات. ويشعر بعض المهنيين بالإستياء من الرقابة او التدخل في أعمالهم مع العملاء، بينما يكون آخرون على استعداد لقبوله إذا أتى من الناس الذين يحترمونهم.

وهناك بعض المستشارين الأفراد و الأقوياء الذين يسألون لماذا البقاء في الشركة. ويبقى بعضهم بسبب اختيارهم العمل الفني ولا يريدون التعامل والمجادلة مع المشاكل الإدارية او التسويقية. ويقدر الآخرون مزايا العمل الجماعي والتعاون مع زملاء المهنة. وهناك مجموعة ثالثة لمن هم يعملون في الشركات المهنية وكأساس لتجربة التعلم، والذين لا يشعرون بالإلتزام بالبقاء في المهنة الإستشارية حتى التقاعد.

الإطار 1.27، التحديات في إدارة الأفراد

في إدارة موظفيهم المهنيين، تواجه الشركة الإستشارية التحديات التالية:

- كيفية إختيار وتعيين موظفين مع امكانية عالية للجودة، مركزين على التطبيق العملي وتوجه نحو النتائج وعمل مستقل مع العملاء.
- كيفية بناء نواة التشغيل المتجانسة مع الناس غير المتجانسين بخلفياتهم ومهاراتهم، (وعلى سبيل المثال، المالية والمحاسبة وعلم المعلومات، وعلم السلوك، والإحصاءات والإقتصاد والقانون او الهندسة الصناعية).
- كيفية تطوير فلسفة عامة للإستشارات وروح الفريق مع الحفاظ على تنوع الشخصيات والمواقف والأساليب اللازمة للقيام بمهام مختلفة.
- كيفية الحفاظ على هذه الفلسفة العامة عندما تكون نسبة دوران الموظفين عالية.
- كيفية إيجاد درجة صحيحة من اللامركزية لإتخاذ القرارات الفنية والتجارية المتعلقة بمهام العميل. (وعلى سبيل المثال اي القرارات التي يمكن ان تشغل المستشار على مهمة تم اخذها، وما هي المدخلات التي يحتاجها من المدير او الشريك.
- كيفية التأكد من انه ليس فقط المهارات، ولكن ايضا الشخصيات واساليب العمل من المستشارين والعملاء من اجل إقامة علاقة المستشار -العميل الإنتاجية، وفي كل حالة.
- كيفية بناء وصيانة والإستفادة من قاعدة المعرفة الجماعية، وتشجيع تبادل المعرفة داخل الشركة.
- توفير هذا النوع من القيادة التي تناشد العاملين المهنيين لتطوير الحس والإستقلالية.
- كيفية مكافئة الناس الى حد ما عند تحقيق الشخصية ومساهمتهم في التفوق المهني والربحية للشركة.
- كيفية تحفيز الناس على الأداء المتفوق، والتعلم مدى الحياة، وروح المبادرة، وتنظيم المشاريع، والمخاطرة، والسلامة المهنية والولاء للشركة.

إن المواقف السائدة تعتمد الى حد كبير على الثقافة التنظيمية وأسلوب إدارة الشركة المعنية.وتميل في الواقع الشركات الإستشارية الى عرض مختلف الثقافات التنظيمية. ويجوز للشركة ان تكون شيئا أكبر من مجموعة من الأفراد يضمهم سقف واحد، وفي الواقع، ولا حتى سقف واحد حيث يقضي المستشارون معظم وقتهم مع العملاء. ويجوز لإدارة الشركة أن تعمل بمثابة وكالة للتوظيف، هدفهاالأساسي هو العثور على عمل، وابقاء المستشارين مشغولين، وتوفير خدمات الدعم المشتركة للموظفين. وربما تكون ثقافة الشركة ضعيفة، او غير موجودة تقريبا. وفي المقابل، هناك شركات معروفة وقوية الثقافة. وقد طورت القيم التي يتم تقاسمها على نطاق واسع داخل الشركة. وعلى الموظفين الجدد ان يعتمدوا بسرعة ثقافة الشركة واذا وجدوا انه من المستحيل تبنيها، فإنهم عادة لا يبقون مع الشركة لفترة طويلة.

تتشكل ثقافات الشركات الإستشارية من قبل مؤسسيها وغيرهم من الشخصيات القيادية، بالإضافة

الى تجسيد المبادىء والقيم المشتركة للإستشارات. وكقاعدة عامة، توجد ثقافات مهنية قوية في الشركات الراسخة والمعترف بها كقادة قطاع. إنها تحدد وجهات نظر الشركة وتعالج القضايا السلوكية والأخلاقية المختلفة، مثل التعلم والتطوير الذاتي، والعمل الجاد، والإنضباط وروح المبادرة والتدريب من قبل الرؤساء، والمنافسة بين الموظفين، والتشارك بالمعلومات والمعارف، والتعامل مع العملاء، والسرية، وصراع المصالح، والمسؤولية الشخصية عن جودة العمل، والصدق في الفواتير.

إن الثقافة المؤسسية صعبة، ولكن إدارتها ليست مستحيلة. ويمكن للقادة تغيير الثقافات من خلال تقديم القدوة وتحفيز وتعليم الزملاء في إدارة الشركة، ومن المهم في إدارة الشركة ان يكون لديها الصورة الصحيحة لثقافة الشركة والقيم التي تحتاج الى تشجيع ودعم او قد تؤدي الى الإحباط والتغيير.

توفير القيادة

لقد أثبتت التجربة أن من أفضل الشركات الإستشارية، كبيرة كانت أم صغيرة، هي التي تملك قيادة ذات دور حاسم. وهناك حاجة الى القيادة لبناء منظمة مهنية مع ثقافة محفزة، والتي يتمسك أعضاؤها الأفراد بالقيم المشتركة والعمل معا في فرق متماسكة لمتابعة الأهداف المشتركة المهنية والتجارية. وتحفز القيادة الأفراد نحو الأداء المتميز، وجودة الخدمة والولاء للشركة. وصحيح بما فيه الكفاية انه ليس كل الإحتياجات المهنية تتطلب نفس كم ونوع القيادة، ويمكن ان يستاء بعض المستشارين لو تعرضوا لها. ومع ذلك، فإن الشركة المهنية بدون قيادة تعمل كمجرد مجموعة افراد، وليس كشركة، ويكاد يكون من المؤكد أنه تنتهي وتتفكك عاجلا أم آجلا.

والقيادة في المهن سلعة نادرة. ويتطلب تحقيق مجموعة من المهنية المتفوقة مع الصفات الشخصية للقائد: مصلحة حقيقية للناس، والمواهب التنظيمية، والقدرة على ان يكون قدوة، والحفاظ على الروح المعنوية، وتقديم الملاحظات والتشجيع. والعمال المهنيون الذين يرفضون الزعماء لا يتمكنون من إحترام من هم أكثر معرفة وخبرة أو إنتاجية مهنية من الزملاء، وكذلك أي شخص له مصلحة حقيقية في قيادة ومساعدة الآخرين.

وهذا يجعل الإختيار لمناصب قيادية صعبة. ومن الممكن ان يكون مديرو الإستشارات وغيرهم من المهنيين الآخرين من القيادات الطبيعية أيضا، وينبغي ان يكونوا على استعداد لتولي الأدوار القيادية والمسؤوليات الإدارية على حد سواء.

3.27 إدارة الأعمال المهنية

إن الإستشارات الإدارية هي أعمال تجارية، ويجب أن تعامل على هذا النحو، وفي جميع الحالات حيث يتم توفير خدمة مستقلة للعملاء مقابل رسوم، وحيث تمول الشركة وجودها ونموها من أرباحها. وينطبق ذلك على الغالبية العظمى من المنظمات التي تقدم الخدمات الإستشارية وتشكل الخدمات الإستشارية الداخلية او المدعومة استثناء، وقد لا تنطبق بعض مبادىء الإدارة المهنية عليهم،إلا أنه يمكن لها أن تستفيد كثيرا من كونها تنظيما يدار كشبه شركة.

الإعتراف بأن الإستشارات هي أعمال تجارية

ليس من السهل دائما ان تسمي الأشياء بأسمائها. ولسنوات عديدة، كانت الشركات الإستشارية تستاء من إعتبارها أعمالا تجارية، ويشعر بعض المهنيين حتى الآن بعدم الإرتياح إزاء بيع خدماتهم او مناقشة الرسوم والتي يعتبرونها أدنى من كرامتهم. ويتمزق المستشارون ما بين الخدمة المهنية والأعمال التجارية.

ومع ذلك، فإنه يجب على الخدمات المهنية ان تجد مشتر او عميل يرغب في الشراء ودفع الثمن المناسب لذلك. وهناك سوق في اكثر او اقل البلدان نموا وتنظيما للخدمات المهنية، وتتزايد المنافسة بين المهنيين وليس فقط بما هو طبيعي ومعقول، بل باعتبارها ضرورية ومفيدة للعملاء. وقد شهد تسويق الخدمات المهنية تغييرات مذهلة على مدى العقود الماضية، وما زال المزيد من التغييرات المحتملة قادم في العديد من البلدان خلال السنوات القادمة.

ومثل أي عمل آخر، فإن الشركة المهنية الإستشارية بحاجة الى الربح. وتعتمد أرباحها على العديد من المتغيرات، ولا يخضع بعضها لسيطرة الشركة (مثل الطلب العام على الخدمات المهنية)، والبعض الآخر (مثل التفرد وجودة الخدمات المقدمة، السمعة ومهارات التسويق، وكفاء ة العمليات). تخطيط الأرباح، واتخاذ قرار بشأن إستخدام الأرباح، هي مهمات لكل شركة استشارية تريد ان تكون في وضع مالي صحي وتقدر على تحفيز وتعويض موظفيها بشكل صحيح، ولديها موارد كافية لمزيد من التطور.

وقد كانت الشركات الإستشارية تقليديا عالية الكثافة العمالية، ويتطلب بدء العمل فيها كما قليلا نسبيا من رأس المال الأولي. وكان كل المطلوب من الوافدين الجدد على المهنة هو توفر مواهب خاصة ورأسمال عامل صغير لتغطية نفقات المعيشة وغيرها حتى يمكن جمع الرسوم على أساس منتظم. ويمكن حتى للمستشار ان يقترض هذا المال، ويبدأ العمل من المنزل من دون كلفة تأجير المساحات المكتبية. وكان العديد من الممارسين الأفراد يصبحون مستشارين من تلقاء انفسهم، حتى لو كان لدى العديد منهم يقدمون تضحيات شخصية في بداية حياتهم الإستشارية الوظيفية.

وتميل الإستشارات الإدارية الآن الى ان تتجه الى تكثيف رأس المال، وعلى الإستشاريين ان ينفقوا اكثر على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ونظم الكمبيوتر ومواقع الإنترنت والمعلومات وقواعد البيانات، والتراخيص، والإعلانات، والبحوث، والمطبوعات، وهكذا. وتحتاج الشركات الإستشارية الى تمويل النمو من خلال عمليات الدمج والتملك واتفاقيات التعاون مع الشركات الأخرى، وللتوسع عالميا، وتطوير المنتجات الجديدة وأنواع الخدمات، بما في ذلك الملكية والمنهجيات السلعية، والنظم والبرمجيات. ويجري التحول في اقتصاديات الإستشارات ولإعتبارات طويلة المدى - وبما في ذلك زيادة راس المال وتكلفة رأس المال والإستثمار، والعائد على الإستثمار، والى الوزن المتزايد لتكاليف الموظفين المباشرة في هيكل التكاليف بالشركة والإدارة المالية.

إن تكلفة رأس المال البشري للشركة، أي هؤلاء الناس: " الذين لديهم الموهبة والخبرة لخلق منتجات وخدمات، والتي تجعل العملاء يأتون للشركة وليس للمنافسين" 6، يجب ان يعاملوا على انهم استثمار

وبشكل متزايد، على الرغم من ان رأس المال البشري ليس ملكا للشركة، وليس له قيمة مالية من وجهة النظر المحاسبية.

نموذج الأعمال للشركات الإستشارية

تعكس اساسيات الإقتصاد في شركات الإستشارات نموذج الأرباح الذي طوره ديفيد ماستر7 David Maister، وطبقت من قبل جمعية شركات الإستشارات الإدارية (AMCF) في الدراسات الإستقصائية السنوية. ونموذج الربح هذا هو البديل عن الصيغة التقليدية لنموذج دي بونت (Du Pont) للشركات الصناعية، وكسر البيانات المجمعة في النسب التحليلية. حيث يتم استبدال "العائد على حقوق المساهمين" ب "الربح لكل شريك " والصيغة العالمية كما يلي:

$$\frac{\text{الأرباح}}{\text{الشركاء}} = \frac{\text{الأرباح}}{\text{الرسوم}} \times \frac{\text{الرسوم}}{\text{المستشارين}} \times \frac{\text{المستشارين}}{\text{الشركاء}}$$

(الربحية) (الهامش) (الإنتاجية) (الاستفادة او الاستغلال)

إن العوامل الخاصة التي تؤثر على أداء الأعمال التجارية وادارة العلاقات لفهم الصيغة التي تسمح لإدارة الشركة التركيز عليها هي:

الاستفادة أو الاستغلال. Leverage (إنه الرفع المالي "زيادة الوسائل لإنجاز بعض الأغراض" وفقا لقاموس وبستر) وهو احد المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها هيكل وتشغيل الشركات المهنية. والمبدأ العام بسيط: والرفع هو تحقيق الإستفادة من خلال توظيف عدد من المهنيين المبتدئين (الأقل خبرة والأقل أجرا) و كبار المهنيين (الأكثر خبرة والأعلى أجرا). وفي كثير من الحالات، فإن كبار المهنيين سيكونون مالكين (شركاء)، في حين ان المبتدئين سيكونون موظفين. ويفترض النفوذ التقسيم العقلاني والفعال للمهام: والخبراء الكبار هم المسؤولون اساسا عن إيجاد وادارة العمل الاستشاري، في حين ان المبتدئين الصغار مسؤولين عن تنفيذ العمل ومهام العميل بتوجيه واشراف من الكبار.

وفي الممارسة العملية، يمكن تطبيق مبدأ الرفع المالي بطرق مختلفة إعتمادا على طبيعة الخدمات المقدمة، واحتياجات العملاء، والتفضيلات، والتخطيط الوظيفي في الشركة وغيرها من العوامل. وبعض الأعمال الاستشارية الحديثة لا تسمح باستخدام نفس العدد من صغار المستشارين إلى المستشارين الكبار كما هي الحال في الأعمال الأكثر روتينية ومتكررة، والخدمات الموحدة البسيطة من الناحية الفنية.

وللاستخدام او الاستغلال نفوذ تأثير قوي على الربحية التي تقيس الربح لكل شريك (أنظر الإطار 2.27). وبات بوسع الشركات، مع انخفاض مستوى الرسوم وانخفاض العائد لكل مستشاروارتفاع بالنفوذ، أن تحصل على أرباح أعلى عن كل شريك، من الشركات التي لديها عائدات أعلى للمستشار ولكن بنفوذ منخفض.

الإطار 2.27، الاستخدام (الاستغلال) والربحية

ويمكن توضيح العلاقة بين الإستخدام والربحية من خلال أمثلة مختلفة:

1. في وحدة الإستشارات، قد يكون مع الشريك اربع مستشارين مشغلين والأرباح الإجمالية هي 600.000 دولار ، أي أن 120.000 دولار لكل مستشار (بما في ذلك الشريك)، في حين ان مجموع رواتبهم هي 450.000 دولار - 130.000 دولار للشريك و 80.000 لكل مستشار تشغيل (تجاهل النفقات العامة والنفقات الأخرى). فإذا كان الشريك يدير خمسة مستشارين مشغلين وبالتالي زيادة نفوذه من 4: 1 الى 5: 1، وسوف تكون إجمالي الأرباح الجديدة 720.000 دولار . أي أن ربحية السهم الإستشاري لم يتغير، ولكن إجمالي الربح، وبالتالي الأرباح لكل شريك سيزيد من 150.000 الى 190.000 دولار ، أي بنسبة 26.6%.
2. دعونا نفترض، لنكون قادرين على توجيه وإشراف المستشار الخامس، فإن الشريك سيغير الوقت المخصص، وبدلا من القيام بالعمل بنسبة 40% للفوترة، و60% عمل غير قابل للفوترة، فإنه سيكون قادر على انتاج 30% للفوترة و70% عمل غير قابل للفوترة. وسوف تنخفض الفواتير الشخصية (الكلفة) من 120.000 دولار الى 90.000 دولار ، اي بنسبة 25% وستزيد مجموع الأرباح فقط 10.000 دولار (من 150.000 دولار - 160.000 دولار) أي بنسبة 6.6%، كما سينخفض الربح لكل مستشار من 30.000 دولار الى 26600 دولار ، اي بنسبة 11%، على الرغم من ان إجمالي حجم الأعمال قد ارتفع بنسبة 15%.
3. وفي سيناريو آخر، وصفت الوحدة في البند (1) أعلاه، هو ان تجد عملا جديدا بأجر مرتفع، ولكن سيتطلب ذلك هيكلا وكفاءة مختلفة. ومن خمسة مستشارين (شريك واحد وأربعة للتشغيل) الى سبعة، من خلال تجنيد أحد الكبار (شريك) ومستشار للتشغيل. وسيكون المستشارين الجديدين قادرين على تقديم 280.000 دولار ، أي 140000 لكل مستشار، في حين ان رواتبهم ستكون نفسها كما في (1)، اي 130.000 دولار للشريك و80.000 لمستشار التشغيل. وسوف تظهر أرقام إعادة الهيكلة ككل ربحا أعلى قليلا للمستشار (30.500 بدلا من 30.000 دولار)، ولكن الربح اقل بكثير عن كل شريك (110.000 دولار بدلا من 150.000 دولار ، اي ان التخفيض بنسبة 26.6%). ولقد حدث ذلك على الرغم من ارتفاع الرسوم والأرباح للمستشار، وذلك بسبب تغيير الاستخدام او الاستغلال النفوذ من 1: 4 الى 1: 2.5.

ويمكن للقراء التفكير في سيناريوهات أخرى، وتأثيرها على الأرباح.

الإنتاجية Productivity.. إن زيادة الإنتاجية تعني كسب مزيد من الرسوم لكل مستشار موظف. وأول طريقة لتحقيق ذلك هو زيادة استخدام وقت العمل - وهو هدف مهم في كل الشركات الإستشارية، ولكن ذلك محدد بالتشريع، والقيود الإنسانية، والحقيقة البسيطة والهامة هو ان ساعات العمل الطويلة وغير المعقولة ستعطي جودة أقل وعدم كفاءة بالعمل.

والطريقة الثانية هو فرض رسوم أعلى لكل وحدة وقت من العمل تقدم للعملاء، ولن يكون ذلك قرارا

تعسفيا إذا كان هناك قبول بسعر السوق والمنافسة. ويمكن تحقيق سعر أعلى من خلال مبيعات جديدة وخدمات أفضل وأكثر تطويرا بفضل الإبتكار، وتطوير البرامج والتدريب والتعليم الذاتي، وتحسين الإستفادة من الخبرة والمعرفة داخل الشركة.

الهامش. Margin. يعكس هامش الربح الذي حققته الشركة الإستشارية قبل كل شيء مستوى الإنتاجية والإستفادة من زيادة الإنتاجية وارتفاع مستوى المستشار، ويولد مستوى إنتاجية المستشار العالية هامشا أعلى. ومع ذلك يمكن زيادة الهامش عن طريق تخفيض التكاليف، مثل تكاليف الإدارة العامة، وشراء المعلومات، والتدريب وتكاليف التطوير. والأمر متروك لإدارة الشركة لتقضي بما هو ممكن ومفيد في الأجلين القصير والطويل. والتوفير في تكاليف التدريب والمصاريف الإدارية سيزيد من الهامش، ولكن قد تقلل من استخدام وقت المستشار (كنتيجة لسوء الإدارة) ومستويات الرسوم (إذا ما اهمل التدريب ولن تزيد قدرات الخبراء).

النمو Growth. وكما هو موضح أعلاه، فإن التحسينات في مجال أعمال الإستشارات للربحية ولأرباح كل شريك، لا تتطلب دائما النمو في الشركة. وهناك انماط من النمو يمكن ان يفشل في زيادة الربحية، او يحد منها، على الرغم من ان اجمالي الأرباح يكون أعلى (الإطار 2.27). ومن جهة أخرى، قد يكون على الشركة أن تنمو لأسباب أخرى مثل (انظر البند 4.28):

- لتعزيز مكانة الشركة في السوق، وفتح أسواق جديدة.
- لتطوير محفظة خدمة اكثر اكتمالا و توظيف مستشارين قادرين على القيام بمجموعة واسعة من المهام المعقدة.
- لتوفير فرص عمل جديدة والتطوير الوظيفي وتحفيز الموظفين.

معايير وأدوات أخرى Other criteria and tools. إن وصف نموذج الربح في الفقرات السابقة يساعد على فهم وادارة العلاقات الأساسية في بناء وتشغيل الشركات والشراكات، حيث ان نسبة الموظفين للشركاء أمر بالغ الأهمية. فإذا انشئت الشركة الإستشارية كشركة اسهم مملوكة من قبل الأفراد او المؤسسات الذين ليسوا شركاء، وحتى للتداول العام، فإن النسب الكلاسيكية لقياس الربحية (أنظر البند 2.14) تصبح قابلة للتطبيق.

إن تحليل رأس المال الإستثماري (البند 6.14) اصبح مهما في الإستشارات التي تستثمر بكثافة في البحوث وتطوير السلع الجديدة غالبا، والمنتجات والخدمات. وتنظر هذه الشركات ايضا بقلق بالغ الى تكاليف غير الموظفين مثل تكاليف المعدات والبرمجيات، والتراخيص، والإعلانات وما شابه ذلك، وتقارن مع بيانات عمل الموظفين المباشر مع العميل والفوترة والعاملين في مجال البحوث والتطوير.

الريادة في مجال الإستشارات

إن الريادة تكمن في صميم الأعمال. وفي الشركة الإستشارية، فإن المؤسس هو الريادي الأول فيها. وهو الشخص الذي أخذ الفرصة وربط مستقبل حياته الشخصية بمستقبل الشركة الجديدة. وعلى الرغم من انه قد يكون الإستثمار الأول متواضعا من الناحية المالية، إلا أنه دائما مهما من حيث الطاقة و الفكر البشري.

وتحتاج الشركة الإستشارية الى التفكير والسلوك الريادي حتى عندما تصبح الشراكة كبيرة او توظف الشركة عددا من المستشارين. ويجب ان لا تتحول الشركة الى مؤسسة بيروقراطية او أكاديمية. إنها تحتاج الى روح المبادرة وربما أكثر من نمو الأعمال في بعض القطاعات الأخرى، وذلك بسبب الإحتياجات المتغيرة بسرعة من قبل العملاء، والمنافسة المتزايدة، وحقيقة ان المستشارين يواجهون فرصا جديدة كل يوم تقريبا. ومع ذلك توجد فرص فقط لأولئك الذين يرونها و يكونون حريصين على أخذها.

ومن الضروري توضيح الدور الريادي للمستشارين، بالإضافة الى أدوارهم الخاصة التقنية والإدارية. سيفكر المستشارون ويتصرفون كرياديين إذا كانوا يعرفون ان مثل هذا السلوك هو المطلوب ويقيم من قبل المؤسسة. ويجب ان يعرفوا ما هي اعتبارات الريادة: هل هو الحصول على عملاء جدد؟ الحصول على المزيد من الأعمال من العملاء الحاليين؟ هل بيع المزيد من المهام التي ستكون سهلة التنفيذ؟ هل يجب البحث عن أساليب عمل مبتكرة؟ والخروج مع وسائل جديدة لمعالجة المشاكل القديمة؟ هل هو أخذ زمام المبادرة لتطوير حقول جديدة للإستشارات؟

إن المستشارين في حاجة الى المعرفة، أيضا، من هو الشخص الذي يفكر ويعمل كرجل أعمال مبادر في الشركة الاستشارية؟ هل المبادرة والريادة مقتصرة على كبار الشركاء فقط؟ هل نتوقع من كل عضو من أعضاء الشركة، بما في ذلك الموظفين الجدد، ان يتصرف ويفكر بوصفه مبادر؟

متى تكون الإستشارات ليست أعمالا تجارية

ليست كل وحدات وشركات الإستشارات الإدارية هي أعمال مستقلة. حيث إن وحدات الإستشارات الداخلية داخل الحكومات والمؤسسات التجارية (البند 5.2)، والخدمات الإستشارية من مختلف المنظمات غير الهادفة للربح، لا يمكن تصنيفها على أنها شركات أعمال. وتقدم بعض هذه الشركات الخدمات الإستشارية مجانا أو مقابل ثمن رمزي، بدلا من فرض سعر السوق بالكامل. ويمكن ان تكون ميزانياتها مدعومة من الشركة الأم، وتقدم برامج المساعدة التقنية او من مصادر أخرى. وقد تكون بعض هذه الوحدات في منافسة مع مستشارين آخرين، وتميل باستقلاليتها لتكون محدودة التوظيف والأجور وكذلك انهاء تعيينات الموظفين وتحديد رسوم الإستشارات، وتوسيع او تقليص الأنشطة، وتغيير محفظة الخدمة او العثور على عملاء جدد.

ويمكن تطبيق جميع المبادىء التي تنطوي عليها في إدارة الأعمال المهنية لمثل هذه الوحدة. ومع ذلك فإن بعض المبادىء قابلة للتطبيق. ويمكن تعزيز فعالية هذه الوحدات عن طريق التعامل مع هذه الإتهامات بأنها "شبه تجارية"، مما يتيح لهم الحكم الذاتي النسبي في صنع القرار، وتشجيعهم على بيع الخدمات والتأكد من ان نتائج أعمالهم لها تأثير على أجور الموظفين، والحوافز، وعلى التنمية المستقبلية للوحدة. ويمكن ان تتنافس الوحدات الإستشارية مع المستشارين الخارجيين، والذي ينبغي القيام به داخل المنظمة الأم، ولكن في نفس الوقت، فإنه قد يؤذن لتسويق وبيع الخدمات لشركات أخرى.

الإطار 3.27، الصيادون والمزارعون

إن منهجيات الريادة والإدارة في الأعمال الإستشارية يمكن عرضها من خلال التفريق بين مؤسسات "الصيد" و"المزارع".

تحاول شركات الصيد تعظيم روح المبادرة لأعضائها من خلال منحهم الإستقلال الذاتي للفرد كحد أقصى. إنها تشجع كل فرد، وكل مجموعة صغيرة، للإستجابة والتكيف مع السوق المحلية. إن التسويق هو مسؤولية فردية. والشركات ذات الإتساق الواسع (في مجال الخدمات والأسواق والمنهجيات) واضحة في جني الفوائد من الفرص المتاحة في الأسواق المحلية.

ولتحقيق النجاح، يجب على شركات الصيد جذب وتحفيز ومكافأة أفضل رجال الأعمال صعودا وهبوطا للأفراد وفقا لنتائج الجهود المبذولة في مجال الأعمال الخاصة. وليس هناك استراتيجية مركزية ويتم التركيز على المدى القصير.

المبادرون، والمرونة والإستجابة والتكيف بسرعة لإحتياجات السوق الصغيرة وهي فضائل الأعمال القوية. وأي شركة تقوم بتعظيم النجاح، تكون منافسا قويا.

تبنى شركات المزارع (وتدعى ايضا شركات "الشركة الواحدة") على المنهج التعاوني لممارسة الأعمال المهنية، والتأكيد على أنظمة الأعمال مثل التعويض، والتوظيف، والتدريب، والتنظيم، واختيار خطوط المهنة. إنهم يبنون نجاحهم من خلال الإستثمار بكثافة في المناطق المختارة. وليس المهم الأداء الفردي، ولكن المساهمة في النجاح الكلي. ولا توجد طريقة للفرد ليقوم بالعمل الجيد مالم تنجح المنظمة ككل.

تدخل شركات المزارعين أسواقا جديدة (بعد الإعداد الدقيق) بطريقة كبيرة او لا تدخل على الإطلاق. وتركز كذلك على تسويقها والذي اصبح نشاط الفريق كما تم التركيز عليه. إن روح الريادة ليست مسألة المحرك الفردية والمبادرة، ولكن وظيفة إدارة الشركة ككل.

وتسعى الشركات للإستيلاء على منافع كلا النهجين (الفردية الريادية و الإستراتيجية التعاونية)، ويمكن تقديم تنازلات كبيرة في ممارسة الإدارة، والذي ينتج عادة في الأداء المنخفض.

المصدر: د. مايستر: "الصيادون والمزارعون"، الفصل 28 لإدارة شركة الخدمات المهنية (نيويورك، مطبعة المجانية، 1993.

Source: D. Maister: "Hunters and Farmers", Ch. 28 o managing the professional service firm (New York , The Free Press 1993.

4.27 تحقيق التميز مهنيا وفي مجال الأعمال

في الحياة الحقيقية، فإن الوجه المهني والتجاري للإستشارات ليسا منفصلين. والقرارات المهنية هي قرارات تجارية، كما ان القرارات التجارية لها تطبيقات مهنية. والخصائص المهنية الأساسية للشركة مثل: كفاءة الموظفين ونزاهتهم، والقيادة، والثقافة التنظيمية والقيم المشتركة، والعلاقات الجيدة مع العملاء المهمين، لها قيمة اقتصادية وتنعكس في قيمة الشركة، ومستويات الرسوم والدخول الحقيقية والمحتملة وغيرها. ويجب على مديري الشركات الإستشارية ان يعالجوا الجانبين، بغض النظر عن خلفيتهم الشخصية وتفضيل جانب على آخر. والتوجه للعمل هو حساس لتحقيق التوازن الضمني واللبق لكل من الأهداف والإهتمامات المهنية والأعمال التجارية، ومصالح العملاء، والمستشارين الأفراد والشركاء والشركة ككل. ويتطلب هذا التوازن تنازلات ومقايضات، وتحسبا لمنع تسوية الصراعات.

وفي كل مؤسسة، هناك ضغوط يمكن ان تدمر التوازن الحساس للاعمال. ويمكن للأفراد أوالفرق ان يقوموا بتطوير الخدمات التي يهتمون بها شخصيا، ولكن لسبب ما قد لا يوجد سوق او لم تعد مربحة. ويمكن ان يستاء بعض الشركاء من الاستخدام، بسبب انهم يفضلون القيام بكل شيء بأنفسهم، بدلا من الإعتماد على زملائهم المبتدئين وتطويرهم. ويمكن للشركة ان تضغط المستشارين لزيادة الربحية عن طريق خفض الجودة. ويطلب من المستشارين العاملين ليكونوا أكثر إنتاجية عن طريق التوفير في جمع البيانات وتحليلها. ويمكن تعيين مستشارين مبتدئين في الوظائف التي تتجاوز قدراتهم.

ومن المهام الرئيسية هي تحقيق التوازن بين إدارة المهام الاستشارية وادارة المؤسسة الاستشارية نفسها. وتشكل المهمات بناء الكتل الرئيسية في نظام الإدارة للمنظمات الإستشارية. وعندما تتحدد المهمة ويتم توقيع العقد، تعين المنظمة المستشار او الفريق الذي سينفذ المهمة مع الموارد اللازمة. وبالتالي يتم انشاء خلية إدارة قائمة بذاتها داخل الشركة الإستشارية. وكما للمهمات في العادة وقت محدد، فإن فرق العمل تنتهي مع اكتمال المهمة. ثم يعمل اعضاء الفريق الأفراد على مهمة جديدة وخلية إدارة جديدة، كما يتم استخدام الموارد الأخرى او اعادة توزيعها (مثل المعدات والتمويل).

إن إدارة وتنسيق المهام هي أنشطة حرجة في اي منظمة استشارية. وفي المؤسسات الكبيرة فإن عشرات او مئات المهام المتوازية والمتداخلة في التشغيل تحتاج الى ان تدار في وقت واحد، في حين ان المهام الجديدة تكون في مرحلة الإعداد. ومع ذلك وحتى في إدارة المهام الجديدة لا نستطيع ضمان الأداء وتطوير الشركة ككل. ويمكن ان تخلق الصراعات والإختلالات التي تفضل إحالة مهمة لآخرين، ومثال على ذلك عند أخذ موارد من مهمة الى أخرى فقط لأن العميل الآخر يتحدث بصوت أقوى. ويمكن ايضا ان تتصارع المهمات مع استراتيجية المؤسسة بشكل عام. ويمكن ان يتعرض مستقبل التنمية للخطر من خلال تفضيل مهمات مربحة للشركة دون ان تتعلم شيئا جديدا. وقد اهملت البحث والتطوير. وهنا مرة أخرى هناك حاجة الى اتباع منهج متوازن، ورعاية الإهتمامات العامة وإحتياجات الشركة، بالإضافة الى إدارة مشاريع عميل معين.

وتشمل الإهتمامات العامة والإحتياجات التنظيمية على وجه الخصوص ما يلي:

- ثقافة الشركة المهنية والتجارية.
- استراتيجية تحقيق معايير مهنية عالية وجودة الخدمة.
- استراتيجية تحقيق الربحية والنمو.
- تنمية القدرات والمنتجات الجديدة.
- التطوير والترويج في السوق وقاعدة العملاء.
- الإدارة والدافعية وتنمية المورد الرئيسي للمؤسسة- فرقها المهنية.
- الإدارة المالية السليمة والرقابة.

إن مفاهيم" التوازن"، و "المقايضات" و "الحل الوسط" المستخدمة في الفقرات السابقة تحدد حقا ما يفعله مديرو الإستشارات والمؤسسات المهنية الأخرى في جزء كبير من وقتهم، ولكنها لا تعطي الصورة الكاملة.

الأولى: تتغير باستمرار البيئة التي يعمل بها المستشارون واحتياجات عملائهم. ويجب على إدارة المؤسسة الإستشارية ان تكون مرنة وديناميكية كافية للتعامل مع والتكيف مع هذه المتغيرات. ومن ناحية أخرى، في تحقيق التوازن بين الجانبين المهني والتجاري للمؤسسة، فإنه من غير الممكن العودة الى التوازن القديم - ويجب ان يتحقق توازن جديد، وبما يتفق مع التغييرات التي حدثت في البيئة وفي الشركة نفسها. ويعني التعامل مع إدارة التغيير ومنع التناقضات والصراعات بين المهنية والجانب التجاري. ويتم تطوير أسواق جديدة واعتماد نماذج تجارية جديدة، ولكن لا يجوزالتضحية بالمعايير المهنية. كذلك يتم توظيف وتدريب الموظفين الجدد ولكن لا يتم تعيينهم للعمل المستقل لدى عميل ما دون كفاءة وتخصص.

الثانية: والأهم من ذلك، ان تضع كل شركة إستشارية المعايير الخاصة بها للأداء والإنجاز. والتوازن ما بين جانب المهنية وجانب الأعمال التجارية يتم تحقيقه وادامته في مختلف مستويات التميز. وهناك شركات لديها طموحات متواضعة، حيث ان الإستشارات هي مجرد مصدر دخل للمديرين والموظفين على حد سواء، وتهدف هذه الشركات الى تحقيق دخل منتظم من اي خدمة تقدمها، وحتى إذا كانت لا روح فيها ومتوسطة الأداء. بينما يتصرف القادة في مجال الإستشارات بشكل مختلف. لديهم معايير عالية المستوى ويسعون لتحقيق أهداف مهنية وتجارية طموحة ولكنها واقعية على حد سواء. إنهم حريصون على ان تكون نتائج اعمالهم ممتازة، وكسب إيرادات أكثرمن المنافسين، ولكن من غير أن يكون ذلك على حساب الأداء المهني والجودة. إنهم يهدفون ليكونوا قادة ورواد في كل مجال. وهذا ما يجعل هذه الشركات جاذبة للأفراد الموهوبين والديناميكيين، ويجعلها جاذبة كذلك للعملاء الناضجين الذين يبحثون عن الخدمات المهنية على أعلى مستوى يمكنهم الحصول عليه.هذه هي قوة الدفع الحقيقية في إدارة المؤسسة الإستشارية.

1. Cited in H.J. Hagerdom: "The anatomy of ideas behind a successful consulting firm", in Journal of management consulting (Milwaukee, WI) Vol. No. 1, 1982, pp49-59

1.هاجردورن: " تشريح الأفكار وراء نجاح الشركة الإستشارية "في مجلة الإستشارات الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، 1982، ص 59-49

2. Leading publications on professional firm management are listed in Appendix 3.

2.المطبوعات الرائدة في ادارة المؤسسة الإستشارية قد وضعت في الملحق 3.

3.T. Levitt: " Marketing intangible products and product intangibles", in Harvard Business Review (Boston, MA) may-June 1981, P. 96

3.تي. ليفيت: " تسويق المنتجات غير الملموسة وغير الملموس المنتج"، مجلة هارفرد للأعمال (بوسطن، ايار – حزيران 1981، ص 96)

4.Useful ideas and learning materials on motivation and leadership in professional service firms are available from the practice Coach service of David Maister and the Edge Group (see www.practicecoach.com.ai/content /what.html, visited on 4 Apr. 2002) and a hand book for managing partners and practice group leaders by P. McKenna, G. A. Riskin and M. J. Anderson: Beyond knowing (Education, The Institute for Best Management Practices). See also P. McKenna and D.Maister. First among equals: how to manage a group of professionals (New York, The Free Press, 2002).

4.افكار مفيدة ومواد تعليم على الدوافع والقيادة في شركات الخدمات المهنية المتوفرة ابتداء من التدريب العملي وكتيب عن ادارة الشركاء وقادة مجموعة الممارسة "لماكينا، ريسكين واندرسون(أنظر www.practicecoach.com.ai/content /what. html، تمت زيارته في 4 نيسان عام 2002: ما بعد المعرفة (ايمونتون: معهد إدارة أفضل الممارسات)، أنظر ايضا ماكينا ومايستر: "اولا بين متساويين كيفية إدارة مجموعة من المهنيين "(نيويورك، المطبعة الحرة 2002).

5. Ibid

5.مرجع ذكر سابقا

6. T.A.Stewart: Intellectual capital: The new wealth of organizations (New York. The Free Press, 2002).

6.ستيوارت: رأس المال الفكري: الرفاه الجديد للمنظمات (نيويورك، 1997) ص 91.

7. This Section is based on D.Maister: " Profitability: Health and hygine", in managing the professional service firm (New Yourk, The Free Press, 1993), pp.

7.د. مايستر: "الربحية، الصحة والتعقيم". في ادارة منمة الخدمات المهنية (نيويورك، المطبعة الحرة، 1993) ص 39-31

28 الفصل الثامن والعشرون إستراتيجية المؤسسة الإستشارية

يعرف العديد من الخبراء الإستشاريين مفهوم الإستراتيجية وأساليب التخطيط الإستراتيجي والإدارة (أنظر الفصل 12)، ويبحث هذا الفصل في كيفية الإستفادة من المنهج الإستراتيجي من قبل الشركات الإستشارية.

1.28 المدخل الإستراتيجي

يكون استخدام المدخل الإستراتيجي مبررا بسبب الحاجة الضرورية له وليس لأنه مألوف فحسب. إن معظم المستشارين في الماضي لم يتبعوا إستراتيجية محددة، ولكنهم حاولوا التفاعل مع أي فرصة و أي إهتمام من عميل محتمل. و لقد تغيرهذا. ويدرك المزيد والمزيد من المستشارين بأنهم لا يستطيعون أن يكونوا كل شيء لكل العملاء، وعليهم الإعتماد على أفضل فرصة للحصول على عمل عن طريق تقديم خدمة فريدة، أو من خلال خدمة شريحة محددة من السوق حتى يتمكنوا من التفوق على المستشارين الآخرين، حيث أن الشركات الإستشارية الناجحة تتصرف بشكل متزايد كإستراتيجيين حتى ولو كان مصطلح "الإستراتيجية" لا يستخدم دائماً.

الأهداف والغايات

كما في الأعمال والمنظمات الأخرى، فإن إختيار إستراتيجية الإستشارات تتمثل بتحديد الطريق الذي سيقودنا من وضع واحد (الحالي) لوضع مختلف (في المستقبل). إن نقطة البداية معروفة، أو نستطيع معرفتها عن طريق تقييم الموقع الحالي للمستشارين ومواردهم وقدراتهم. وهذا ليس شيئاً صعباً إذا وجدت لدينا الإرادة لرؤية الواقع كما هو وليس من خلال نظارة وردية ملونة.

إن المستقبل هو مسألة مختلفة، والأسئلة الأساسية المطلوب الإجابة عليها هي:

ما الذي نريد تحقيقه؟ ما هو هدفنا الأساسي ومتى نريد تحقيقه؟ مثل هذه الأسئلة لا نستطيع الإجابة عليها بسهولة عن طريق إستقراء الإتجاهات الماضية. حيث أن الإستقراءات من الممكن أن تكون مضللة عند تغير البيئة والأسواق بشكل سريع. إن كل ما نحتاجه هو رؤية مستقبلية، مختلفة عن التقييم وتقدير الطلب والفرص المتاحة، بل ومرتبطة بمفهوم المستشار في كيف يجب أن تبدو الشركة وما

الذي يجب أن تحققه في المستقبل. وهذا لا يعكس طموح وتصور الشركة فقط بل أيضاً يعطينا تقييم حقيقي للفرص ونقاط القوة والضعف فيها.

ويجب ان تأخذ الشركة الإستشارية بعدي الإستشارات التي تم مناقشتهم في الفصل 27 بعين الإعتبار لتحديد رؤية الشركة المستقبلية.

أولا: الشركة الإستشارية بحاجة لتحديد غايتها وأهدافها من وجهة نظر مهنية بالبحث عن أجوبة أسئلة مثل:

- ما هو نوع الشركة المهنية التي نريد أن نكون؟
- ماذا ستكون عليه ثقافتنا، فلسفتنا الإستشارية، دورنا في حل مشاكل العميل، وفي مساعدته في تحقيق مستوى أداء عالي، وفي تطوير تعلمه وقدرته على حل المشكلات؟
- هل نريد أن نكون قادة في المجالات الفنية و دائما في طليعة التقدم التكنولوجي وأساليب الإدارة، وأول من يقدم معلومات وخدمات جديدة للعملاء؟
- هل يجب أن نقتصر عمل شركتنا في المجالات الإدارية فقط، أم يجب توسيع مدى تقديم خدماتنا؟ وما هي الخدمات التي يجب إضافتها لنكون أكثر فائدة للعملاء؟
- ما هي الخدمات الجديدة التي بوسعنا إضافتها إلى ملفنا بدون فقدان هويتنا، ودخول مجالات خارج إختصاصنا؟

ثانياً: البعد الإستراتيجي الثاني هو نشاط العمل. والأسئلة الأساسية لهذا البعد هي:

- ما الذي تريد أن تحققه شركتنا كعمل؟
- هل على إستراتيجيتنا أن تضمن مجرد البقاء أو النمو المتوسط، أو التوسع السريع؟
- ما هو المكان التسويقي للخدمات الإستشارية الذي نريد تحقيقه؟
- ما هي المكتسبات والأرباح التي نهدف لها؟
- ما هي القوة المالية والإستقلالية التي تريدها شركتنا؟

إن هذين البعدين متحدين ولا يمكن المغالاة بواحد منهما، فالتركيز على الأرباح التجارية فقط يمكن أن يقتل مهنية الشركة، وتجاهل البعد الإستراتيجي للعمل يمكن أن يضعف الوضع المالي للشركة ويجعل من الإستراتيجيات المهنية المقترحة بعيدة المنال.

الميزة التنافسية في الإستشارات

يساعد المدخل الإستراتيجي الشركة في تحقيق التنافسية أكثر من مزودي الخدمات الإستشارية الأخرى. بدايةً يجب أن نسال: ما هي ميزتنا التنافسية؟ لماذا يجب على العميل أن يأتي إلينا بدلاً من الشركات الإستشارية الأخرى؟ هل السبب هو وجود خبرة فنية خاصة ومنتجاتنا ليست متوفرة في أي مكان آخر؟ هل لدينا مدى واسع من الخبرات المتعددة المطلوبة لحل مشاكل الأعمال المعقدة؟ هل يوجد لدينا معرفة وثيقة في القطاع الصناعي؟ هل هو سرعة ودقة تقديم خدماتنا؟ هل أجورنا قليلة؟ هل لدينا سمعة وعلاقات جيدة مع مؤسسات القطاع العام وعلاقات جيدة مع العملاء الحاليين؟

ليس بمقدور كل مستشار أن يصبح خبير، ولا يحتاج العميل لخبيرفي كل الحالات. إنما يحتاج العملاء لمستويات مختلفة من التعقيد والتطور والحداثة، ويقدم سوق الإستشارات مجموعة واسعة من الفرص. ومع ذلك، فإن عدد من المستشارين يتنافسون على كل هذه الفرص ويحافظون على نموهم، ويتنافس العملاء أنفسهم أيضاً و بشكل متزايد مع المستشارين في بناء القدرات الداخلية الفنية والتحليلية وإدارة التغيير.

وهكذا، فإن هؤلاء المستشارين الناجحين سعداء بإنجازاتهم الحالية وفرصهم بالحصول على أعمال جيدة محتملة وقد يفقدهم الميزة التنافسية. ومن الممكن أن يكون النجاح العدو الأسوأ للمستشارين. حيث بينما أن تتمتع بموقعك القيادي وبنجاحاتك السابقة، يوجد مستشار آخر يعمل بجد على تطوير شيء جديد واثبات أنه قادر على أن ينجز أفضل منك. وعلاقاتك المميزة مع العملاء الحاليين ربما لا تنقذك. حيث يتعرض العملاء أنفسهم للمنافسة وغير قادرين على تحمل ترف الإحتفاظ بمستشار بشكل مطلق حتى ولو كانوا قد حصلوا على خدمات مميزة منه في المهمات الماضية.

وفي الإستشارات، يجب أن تكون صادقا بشكل مطلق مع نفسك ودراسة ما إذا كنت تملك ميزة تنافسية. ربما تشعر بأنك جيد أو جيد جداً، ولكن هل أنت أفضل من منافسيك؟ إذا إستنتجت بأن لديك ميزة تنافسية فريدة اليوم فإن السؤال التالي سيكون: كم قوة ميزتك التنافسية والى متى ستبقى هكذا؟ كيف يمكنك أن تحافظ عليها وأن تعززها؟ واذا كنت لا تمتلك أي ميزة تنافسية حتى الآن فإنه ربما عليك التفكير بتطوير واحدة جديدة، كيف؟ هذا يعتمد على عدة عوامل وليس هناك مخطط واحد تتبعه، ولكن لا يوجد أي حدود للتصور والإبداع. ليس كل الأشخاص سينجحون ولكن الجميع يستطيعون المحاولة. بعد كل هذا بينا كيف تطورت الإستشارات الإدارية، ولا تشمل التصميمات الكبيرة للمهنة ككل، ولكن مع الجهود الفردية المتعددة من الشركات الصغيرة والكبيرة سيتم عرض خدمات جديدة وأفضل للعملاء.

الإستراتيجية والعمليات

يوجد مناقشات كثيرة مهتمة بمفهوم "الإستراتيجية" عند تطبيقها حسب سلوكيات منظمات الأعمال. هل الإستراتيجية متساوية على المدى البعيد؟ هل الإستراتيجية هي الإختيار الاول الذي تملك أثر كبير على طبيعة وشكل العمل؟ هل نستطيع التكلم عن الإستراتيجية إذا كان الإختيار محدود وهل هناك مسار واحد فقط ممكن؟

في مفهومنا، إن القرارات الإستراتيجية للشركات الإستشارية هي التي ستملك الأثر المهم في شكل أو ملف الشركة في الأبعاد المهنية والأعمال، ومن السهل أن ترى أن مثل هذه القرارات لا تنفصل عن العمليات اليومية. و إذا لم يعمل الخبير الإستشاري يوماً في قطاع النقل ووافق على عمل أول مهمة له لشركة نقل بري، ربما يكون هذا أكثر من قرار تشغيلي بسيط، وسوف يتحول ليصبح قرار إستراتيجي إذا أُتبع بمهمات أكثر من نفس العميل أو إذا تقدمت شركات أخرى من نفس قطاع النقل بطلبات إستشارية.

إذا كان الإختيار الإستراتيجي قد اُتخذ من إدارة الشركة، سيكون من الضروري تحويله لقرارات تسويقية وعملية - عملاء جدد، خدمات جديدة، عمل جديد للعملاء الحاليين، طرق تدخل جديدة، تحسين مهم على الجودة، تغيرات في صورة الشركة العامة - وتتطلب كل هذه التغييرات الإستراتيجية تغييرات في التسويق والعمليات، حيث لا يوجد تغييرات إستراتيجية بدون تغيير في العمليات.

المرونة في النهج الإستراتيجي

فقط التجربة هي التي تظهر لنا إذا كانت الإستراتيجية التي إخترناها صحيحة، قد يكون إختيار مستشار أو منافس آخر ليقدم لنا خدمات جديدة وإنجاز أفضل في التسويق وتقديم الخدمات. إن كل من إختياراتك واختيارات منافسيك كان صحيحا عند إتخاذه، ولكن منافسيك كانوا أسرع وانجح منك في تنفيذ الإستراتيجية. ونتيجة لذلك عليك أن تراجع إستراتيجيتك مرة أخرى، عليك التطلع إلى إستراتيجية تأخذ إنجازات المنافسين بعين الإعتبار.

ومع ذلك، فإن الأسباب الرئيسية للمرونة في تحديد أو إعادة تحديد الإستراتيجية ليست خطأً إداريا، أو نجاحات منافسين، ولكن بسبب التغيرات في بيئة الأعمال. وتحتاج الإستشارات الإدارية لأن تعكس التطورات التكنولوجية والتسويقية والمالية والقانونية، والسياسات المحلية والدولية وأية عوامل مهمة أخرى تؤثر على أعمال العملاء. ويجب ان تتابع الإستراتيجية الإستشارية أو يفضل أن تتوقع هذه التغييرات. ومنذ أن تم تدويل الأسواق المالية، حتى أصبحت الشركات الصغيرة تفكر في الإقتراض من أسواق المال الدولية، ولا تقتصر إستراتيجية المستشارين الماليين على السوق المالية المحلية. ومنذ أصبح الإنترنت والأعمال الإلكترونية حقيقية، فلا يمكن لأي مستشار تجاهلها.

إن الحاجة للمرونة والتصور في تحديد او إعادة تحديد الإستراتيجية الإستشارية لا يمكن المغالاة بها. ويجب ان لا تصبح الإستراتيجية قيود تثبط الإبداع والريادة أبداً. إن الشركات الإستشارية حددت تخصصها وطرق تدخلها بإهتمام ودقة كبيرين، ولكن هذا لا يمنع المحترفين في مهامهم بأن يكونوا متيقظين للأنواع الجديدة من الفرص والمشاكل التي تواجه العملاء. لقد قامت الشركات الإستشارية الحيوية بتشجيع موظفيها دائماً بالتفكير في فرص المهمة في مجالات جديدة والقدوم بإقتراحات جديدة في كيفية التعامل مع المشاكل القديمة. والعلاقة بين خيارات الإستراتيجية بعيدة الأمد والحاجة للمرونة والإبداع ربما تكون حساسة وصعبة للمراقبة، ومع هذا لا يوجد أي شركة إستشارية تستطيع أن تتجاهلها (تذكر: الصيادين والمزارعين في الإطار 3.27).

وعلاوة على ذلك، فإن إتباع نهج إستراتيجي لا يعني أنه يجب على المستشار إستخدام الثقل واضاعة الوقت، وربما تكون المنهجيات غير عملية لتخطيط وتقييم الإستراتيجية. ولا يوجد أي نقطة لتحديد ما لا يمكن قياسه كمياً وصنع توقعات تفصيلية إذالم يكن المستقبل مؤكداً. والنهج المضيء والمرن للتخطيط الإستراتيجي والإدارة هو ليس فقط أكثر فاعلية، ولكن ليس فقط النهج الوحيد الذي يملك فرصة ليكون منضوياً وممارساً بشكل منهجي في شركة الخدمات المهنية.

2.28 نطاق عمل خدمة العميل

يتردد بعض المستشارين في إعطاء وصف واضح ودقيق للخدمات الممكن تزويدها. حيث يعتقد البعض منهم أن مثل هذا الوصف ربما يكون مقيد لهم وربما يعتبر غير متناسب تماماً مع وصف الخدمات المطلوبة من العميل. و يشعر البعض الآخر بالثقة حيث أن خبرتهم التحليلية وخبرتهم في حل المشاكل قوية جداً وهم قادرون على التعامل مع أي مشكلة. ويعد تعريف الخدمات والمنتجات لبنة أساسية في الإستراتيجية الإستشارية، فهويحدد هوية الشركة وملفها، ويخبر العملاء ماذا يستطيعون أن يسألوا وماذا يتوقعون للحصول عليه، حيث يجب على الشركة أن تحدد الخبرات التي تم بناؤها والمحافظة عليها حتى الآن، وسيكون لذلك أثر هام على شكل ومنهجية الإستشارات. ويريد العملاء بشكل متزايد أن يعرفوا بدقة ما هي الخدمات التي يتوقعونها من مستشاريهم. ويجب عليهم أن يتأكدوا من ذلك، وإذا شملت الشركة الإستشارية خدمة محددة بين العروض المقدمة لهم (وعلى سبيل المثال: تنظيم شبكات المبيعات أو تقييم مؤهلات الموظفين)، فسيكون ذلك إختيارا استراتيجيا متعمدا ومسؤولاً، و يتناسب مع مصادر وخبرة الشركات.

المؤهلات الأساسية للشركة

تعتبر المؤهلات الأساسية للشركة منظور مفيد لإختيار الخدمات والمنتجات. حيث تعرف المؤهلات الأساسية بمجالات النشاط (ربما تكون موضوعات، طرق التدخل، القطاعات، المهارات الخاصة أو أخرى) حيث طورت الشركة معرفتها المميزة ودرايتها ووظفت عدد كافي من الموظفين المؤهلين المدربين جيداً، وتواكب التطورات وهذا يمكنها بدون أي صعوبة أن تأخذ مهمات متعددة وتخدم مجموعات واسعة من العملاء. كما يجب على الشركة الإستشارية حصر خدماتها التي تقدمها عادةً في مجالات مؤهلاتها الأساسية بدون محاولة للتفرع لأي مجالات تشعر بأنها ليست قوية فيها بشكل كاف. وإذا كان هناك حاجة وطلب للعمل خارج مؤهلات الشركة الأساسية (وعلى سبيل المثال: مهمة معقدة)، بدلاً من الإرتجال والقيام بعمل إستشاري من الدرجة الثانية، على الشركة أن تتعاقد من الباطن مع مستشارين خارجيين كالشريك التحالفي أو أي معادلة مناسبة. ومع هذا فإن الشركة المعترف بمؤهلاتها العالية لأنواع محددة من الخدمات لن تفسد سمعتها بعمل غير بارع في مجالات أخرى.

إن مفهوم المؤهلات الأساسية لا يمكن أن يكون ثابتا. حيث تتغير المؤهلات مع تغير الخبرة، وكنتيجة للتغييرات في هيكلة الموظفين المحترفين، ويمكن تعزيز الموظفين بتطويرهم، أو تخسرهم بسبب القصور الذاتي أو بسبب الإفتقار إلى الفعالية والنشاط وعدم وجود سياسات لشؤون الموظفين.

منتجك الخاص

يرى بعض المستشارين أنه من المفيد ان يطوروا ويعرضوا على العملاء منتجات خاصة ومختلفة عن الخدمات أو المنتجات التي يقدمها المستشارون الآخرون. وبعض المنتجات الخاصة (ربما تكون حزمة برامج تدريبية، أساليب حل المشكلات، منهجية تشخيص العمل، نموذج لتقييم المخاطر والإدارة، أو أخرى) وتشكل هذه المنتجات ميزة تنافسية للمستشار إذا توافقت مع حاجة العميل المتوقعة، أو إذا نجح المستشار في تسويقها. و كما ذكر في الفصلين الاول والثاني، هناك إتجاهات واضحة للوصول الى السلعة مع بعض الخدمات المقدمة من المستشار لتحقيق مستوى عالي من التوحيد.

ويجب أن تكون المنتجات الخاصة مختلفة عن ومتفوقة على المنتجات الشبيهة التي يقدمها المستشارون الآخرون. حيث ليس من الحكمة أن تحاول أن تخدع العملاء بإستخدام أسماء تجارية فاخرة الى سوق الخدمات الإستشارية بدون أن تكون خدماتك مختلفة أو مميزة عن خدمات المستشارين الموحدة.

إبتكار المنتج

إن الخدمة المهنية لها دورة حياة مثل أي منتج آخر حيث تمر بمراحل التصميم والتطوير، والإختبار، والطرح بالسوق، والنمو، والنضوج، والتشبع، ثم الإنحطاط. حيث أصبحت بعض الخدمات قديمة وعفا عليها الزمان ويجب التخلص منها عاجلا أكثر من غيرها. وعلى المستشار قدر الإمكان عند قيامه بالتخطيط الإستراتيجي أن يحلل دورة الحياة لخدماته حتى يتجنب أن تصبح قديمة، وعليه أن يكون مستعداً دائماً لتغيير الخدمات الحالية أو إدخال خدمات جديدة في اللحظة المناسبة.

إن النهج العملي يعتمد على تصنيف الخدمات إلى مجموعات، واستخدام معايير مثل مدى مساهمة هذه الخدمة في دخل الشركة، و معدل النمو في هذه الخدمة. والطلب المتوقع في المستقبل عليها أو ما هي التكلفة المطلوبة في تطويرها وتسويقها. يوجد طرق متعددة نستطيع إستخدامها في إظهار التحليل الإستراتيجي، منها على سبيل المثال:

- لم تعد تنمو الخدمات أكثر بالرغم من أنها مستمرة بجمع جزء أساسي من الدخل الإجمالي للشركة.
- تنمو الخدمات بشكل متسارع وبالرغم من ذلك فإن نسبتها في دخل الشركة الإجمالي بسيط حتى الآن.
- يمكن ان يكون حجم الخدمات راكدا في سوق معين ولكنها مطلوبة في أسواق اخرى.
- الخدمات التي من السهل إعادة تصميمها وتكييفها للأسواق الجديدة (حسب العملاء، المجموعات، القطاعات، الدول...إلخ).
- الخدمات التي تكون تكلفة تسويقها وصيانتها عالية جداً.
- الخدمات التي أصبحت سلعة قياسية ويستطيع أي مستشار مبتدئ أن يتعامل معها ويقوم بها.
- الخدمات التي تزودنا بفرصة لتطوير مهارات جديدة والدخول بسوق جديدة.

وللكثير من المستشارين، فإن المنتج المبتكر له معنى ضيق. حيث يقتصرون جهودهم الإبداعية لمحاكاة الشركات التي يعتبرونهم قادة القطاع الإستشاري وعملهم المهني ذو ربح عالي. بدلاً من أن يقوموا بتطوير منتجاتهم الخاصة فإنهم يقلدون أو يشترون المنتجات التي طورها الآخرون، خاصةً إذا كان الطلب كبير على هذه المنتجات. إذا حدث هذا بشكل متكرر وذهب عدد كبير من المستشارين إلى نفس المنتج في إعتقادٍ لهم أن هذه أفضل وأسهل طريقة لمشاركة الكعكة. هذا يبين كيف نشأت إدارة الإبداع وإنتشارها يتغذي من خوف المستشارين الذين سيتركوهم (الإطار 1.28).

الإطار 1.28 هل يستطيع المستشارون العيش بدون البدع؟

بالنسبة لمجلات الاعمال والملاحظين للمشهد الإستشاري، فإن الإستشارات اليوم غالباً مترادفة مع البدع او الخدع. حيث ينتقد وينظر الى المستشارين كقوة رئيسية وراء خلق واستخدام وادارة البدع. "وللمستشارين دور دائماً في إطلاق البدع... ولكنهم قاموا أيضاً بعمل إضافي لإطلاق بدع جديدة منذ عام 1970" (Business week أسبوع الاعمال، 20 حزيران 1993). "وبعد سبع سنوات"تصفح البدعة – ركوب قمة لأحدث دواء ثم الخروج في الوقت لركوب القمة القادمة – وقد تم عمل كبير في العشرين سنة الماضية" (إستعراض أعمال سلون Sloan business review صيف عام 1993). وهناك قائمة جديدة تظهر في مقاهي المستشارين "حساء قديم جيد مخلوط من إدارة الجودة الشاملة وادارة التغيير) ربما يجب أن تهتم بتجربة بعض عمليات الأعمال، إعادة الهندسة مثلاً؟ (الإدارة اليوم، آب، 1993). القصة مستمرة: "المستشارون القدامى لا يموتون أبداً: هم فقط يذهبون "e" واذا أنت واحد من الكبار وأسست إستراتيجية شركات؟ إذاً أنت وضعت الرسالة التي أكلتها وشربتها ونمتها وحلمت بها على كنبة....، الجميع يصطادون من أراضي غيرهم (فورتشن Fortune، 12، حزيران، 2000)، ما هو التصرف القادم؟

إدارة البدعة تستطيع أن تبدأ كمنتج خاص بمستشار واحد وتصبح بسرعة أسلوب منسوخ ومطلوب بشكل شائع وواسع. ولكن ما هي إدارة البدعة؟ هي تحايل ووعد غير مسؤول ونهج سطحي، أو ممكن أن تكون طريقة جديدة وعملية ومفيدة وشعبيتها نمت بجانب أي توقعات؟ إنه يظهر ان إرتفاعات وانخفاضات إدارة البدعة تعود لإتجاهات العملاء للتغيير كما أن بعض المستشارين يتصورون ويسوقون بعدوانية. "هذه الأيام يبدو أن الكثير من التنفيذيين الأميركيين حريصين على الإستيلاء على أي مفهوم جديد يعد بإصلاح سريع لمشاكلهم (Business week إسبوع الاعمال، 20 كانون الثاني 1986). منذ وضع قائمة مجموعة الأعمال الأميركية فقد أصيب المديرون من بلدان أخرى بالعدوى سريعاً.

إذا كان العميل يتطلع للبدعة ووافق المستشار على تزويده بواحدة فقط ليتجنب المشاكل الحقيقية وليرضي العميل، هنا من المناسب التكلم على السلوكيات غير المهنية والسيئة حيث إذا كانت الطرق والأساليب المألوفة تساعد على تحريك وتغيير إدارة السبات وحفز التحسينات الحقيقية ومن المحتمل أيضاً أن تؤدي دور مفيد. بالرغم من أن الإدارة وممارسي الأعمال يحتاجون إلى جرعة دورية من البدع (وليس جرعة زائدة) لحفز التفكير والتغيير لديهم بالرغم من أن أثر العديد من إدارة البدع أصبحت نفسية أكثر من مهنية.

إستراتيجية البحث والتطوير

إذن هنا سؤال: ماهوالبحث الذي يجب ان تقوم به الشركات الإستشارية لتلبية حاجاتها؟ لاسيما لتحسين خدماتها وإبقائها حتى الآن؟ ولتطوير قدراتها وخدماتها الجديدة. في الكثيرمن الشركات الإستشارية يكون الموظفين القدامى مشغولين بالمفاوضات والتحضير لمهام جديدة، بينما الموظفون

التشغيليون مشغولين بخدمة العملاء. ويتم إنجاز القليل على البحث وتطويرمنتجات جديدة ولهذا نرى أن الأكاديميين قادرين على النجاح في منافسة المستشارين المحترفين، واستناداً على بحوثهم فإنهم يأتون بمنتجات جديدة تثير الإهتمام بمجتمع الأعمال أكثر من عروض الخدمات التي تقدمها الشركات الإستشارية المنشأة منذ زمن طويل.

كل مستشار عليه أن يقرر فيما إذا كان عليه أن يجري البحوث لتطوير المنتجات والمنهجيات أو إذا لايريد إجراء البحوث، فإذن كيف عليه أن يكتسب الخبرة والمعرفة الجديدة والتي بدونها يستحيل إبتكار منتج. وقد اختارت بعض الشركات الإستشارية الكبيرة والمتوسطة بأن تقوم ببحوثها لوحدها حيث تهدف بشكل أساسي وليس حصري على تطوير خدمات جديدة. ويوجد منفعة كبيرة أخرى إستمدتها الشركات الإستشارية من البحث وهي أنه عليها إثبات معرفته بواقع الأعمال والإدارة واستعداده مشاركة العملاء وجمهور الإدارة الواسع بمعرفتها وخبراتها.

إن المطبقين الأفراد والشركات الصغيرة في مواقف مختلفة تكون مواردهم محدودة وتمنعهم من الإنخراط في البحث الواسع والنشاطات التطويرية بالرغم من المشاريع الصغيرة الموجودة في متناول أيديهم. ومع ذلك يستطيعون أن يبقوا على علم بالبحوث الجارية في الجامعات والمعاهد الإدارية والمشاركة في حلقات عمل تستعرض أساليب ونتائج الأبحاث الحديثة. حيث أن البحوث المشتركة تشمل شركات إستشارية متعددة، وحتى البحث المنظم التي قامت به رابطة المستشارين لصالح أعضائها يجري إستخدامه ويستحق الدراسة.

في تقرير لإجراء بحث فإن الشركة الإستشارية يجب أن توجه سؤال عن العلاقات بين البحث والعمليات. حيث لا يبدو أن مشاريع البحث والفرق المفصولة من عمل العملاء الحاليين أفضل حل فعال، ولتحقيق أفضل النتائج من البحث علينا أن نعتمد على مهمة لأحد العملاء حيث من الممكن إستخدام مهام العميل من جهتين: الأولى: مصدر للمعلومات وللإختبار، والثانية: تطبيق نتائج البحث. وبالرغم من التنظيم الكافي وتوفير الوقت والمال سيتم تحقيق أهداف البحث بالتوازي مع الأهداف التشغيلية. وبدون أي شكل نتتوقع أن الإستشارات التشغيلية أيضاً ستجد الوقت والنشاط للبحث وتطوير منتج جديد.

3.28 قاعدة العملاء

توجه الخدمات والمنتجات الإستشارية دائماً لقاعدة عملاء معينين، حيث يتم تحديد وتطوير هذه القاعدة على عناصر أساسية أخرى لصياغة الإستراتيجية وتشمل عدة إعتبارات في الخدمة وهي:

-العملاء الحاليين أو الجدد.

-حجم مختلف من المنظمات (صغيرة، متوسطة، كبيرة، كبيرة جداً).

-المنظمات في قطاع واحد أو أكثر (الطاقة، النقل، الصحة، البنوك..الخ).

-المنظمات العامة أو الخاصة أو مختلطة الملكية.

-المنظمات التي لديها نظم إدارة على مختلف مستويات التطور (مثال: الشركات المتقدمة في تطبيقها لتكنولوجيا التصنيع والإدارة الجديدة).

-الشركات المتواجدة في مناطق جغرافية محدودة في الدولة بأكملها أو في دول أو مناطق أخرى أو

الشركات متعددة الجنسية.

-عدد كبير أو صغير من العملاء.

وكأي خدمات مهنية أخرى تملك شركات الإستشارات قاعدة عملاء صلبة (كبيرة ومميزة)، و هؤلاء أهم لها من أن تملك منتجا متميزا لتعرضه. حيث أن العملاء الذين يعرفون الشركة الإستشارية ويثقون بها ولهم خبرة سابقة معها هم مستعدون ليعودوا إليها مع عمل جديد، إنهم أصول مهمة. ويقول بعض الكتاب عن مثل هذه العلاقات التي تبنى على الثقة والتعاون مع العملاء بـ "رأس مال العلاقة "أو "رأس مال العملاء"، حيث تعرف بـ "قيمة علاقات المنظمة مع الناس الذين يعملون العمل"[1].

ولهذا وضع الإستراتيجيون لمهنة الإستشارات تركيز كبير على الإهتمام بالعملاء الحاليين والحفاظ عليهم، ومشاركتهم بالمعرفة والتسويق والإستراتيجيات الأخرى التي تستهدف هؤلاء العملاء. وفي بعض الشركات يكون تكرار حسابات العمل بنسبة 75 – 85% من إجمالي الإيرادات.

ومع ذلك يجب النظر بالإقتران مع تخصصات الخبرة واستراتيجية التطوير الكلية للشركات. وسيكون مستحيلا النمو والتنوع بدون وجود عملاء جدد، فهم الذين يزيدون وينوعون قاعدة العملاء. وبالمقابل هناك حاجة لمنتجات جديدة لتخدم قاعدة العملاء الحاليين. فإذا رأى العملاء إنك قد طورت خط إنتاجك وقدراتك حسب الحاجات المتغيرة فإنهم سيبقون معك ويثقون بك ويعودون إليك مرة أخرى، والا لن يجدوا سبباً للعودة إليك ثانيةً.

وهناك أيضاً بعض الإستراتيجيات الأخرى حيث من المهم أن تقرر كم عميلاً ستخدم، وهذا يعتبر شيء حاسم في حالة المطبقين الأفراد أو الشركات الصغيرة. حيث الحصول على عدد كبير من العقود من عدد قليل من العملاء سيقلل من مقدار الوقت المستغرق للعمل وسيضمن دخل منتظم، ومع ذلك قد تكون هذه الإستراتيجية خطيرة حيث تتجه للإعتماد على واحد او عدد قليل من العملاء الأساسيين. وحتى على المديرين الفرديين في منظمات العملاء. وهذا سيضيق أفق الإستشارات ويحد من فرص التعلم من العملاء الجدد.

ولهذا إن مستوى تطور العملاء يجب أن يُقارن بتطور الخدمات التي يستطيع أن يقدمها المستشار. حيث هناك إختلافات بين العملاء (والدول والقطاعات) في مدى التطور في أنظمتها الإدارية، ومؤهلات مديريها وموظفيها. وليس كل عميل يحتاج بأن يستخدم آخر الإبتكارات في علم الإدارة والتكنولوجيا. وليس كل مستشار مطالب بأن يعمل في طليعة تكنولوجيا الإدارة، وأن التقييم الحقيقي لمستوى التطور الذي يملكه هو أصح التحركات الإستراتيجية.

4.28 النمو والتوسع

في العديد من الدول وحتى في الأسواق الدولية، فإن المنظمات الإستشارية الكبيرة أو المطبقين الأفراد يعملون مع بعضهم جنباً إلى جنب. كما ان العديد من الشركات قد نمت بطرقها الخاصة ولم يتبعوا إستراتيجية نمو محددة. حيث الرؤية وروح الريادة من المؤسس أو من الشريك الإداري، والأداء الجيد في

التسويق وتقديم الخدمات، وتوفر مناخ تجاري مناسب هي العوامل الأساسية للنمو.

ومع ذلك، فإن حجم الشركة وقيمة النمو تؤخذان بعين الإعتبار عند تحديد الإستراتيجية. ويجب دراسة هذه القضايا وربطها مع حجم الخدمات المقدمة، والتغطية القطاعية والجغرافية، وتقييم السوق، وتطوير المنافسة الحالية والجديدة، وموارد المنظمات الإستشارية، وقدرتها في الحفاظ على النمو مع حفاظها على جودة الخدمات أو تحسينها.

هل يوجد حجم مثالي للشركة؟

لقد اختارت بعض الشركات الإستشارية حجم شركتها عمداً ولا تحاول توسيعها، ويعلل هذا غالباً بدمج العوامل البشرية والإدارية والرغبة بالمحافظة على فريق مهني متماسك،حيث يستطيع الأفراد التفاعل مع بعضهم ويستخدمون هيكلا إداريا بسيطا، و يمكن أن يكون الحجم معوقا للشركات الصغيرة. و ربما يرون أن الفرص الإستشارية متناسبة تماماً مع قدراتهم الفنية، ولكن في المقابل فإنه ما بعد وصولهم الى العميل المحتمل والمهم، تناسب حجم العقد، مع عدد المستشارين المعينين على المشروع.

فمن المستحيل تحديد حجم مثالي للإستشارات كمفهوم نظري، ومن الضروري أن نأخذ بالإعتبار الترابط بين خيارات الشركة الإستراتيجية وخططها، وبين حجمها الحالي والمتوقع. وربما يبين لنا التحليل أنه لا يوجد أي مبرر للشركة حتى تنمو، وعلى العكس من ذلك يجب على الشركة أن تنمو إذا كانت تريد أن تستولي على أسواق جديدة أو تطور خط خدمات جديد، أو حتى تتعامل مع منافسيها وتحقق طموحات موظفيها.

كيف يمكن للشركات الإستشارية أن تنمو؟

تتأثر المواقف في اتجاه حجم ونمو الشركة في الإستشارات بشكل قوي بسلوك مزودي الخدمة الكبار. وقد اتبعت هذه الشركات في السنوات العشر الماضية وبدون إستثناء النمو السريع بقوة، حيث دمجت الإستراتيجيات السابقة مثل تعيين موظفين جدد، والدمج والإستحواذ، وتنميط الخدمة، وإعادة هيكلة محفظة الخدمات. حيث كان من أهم عوامل النمو الدمج والتكامل للإدارة، واستشارات تكنولوجيا المعلومات، وظهور إستشارات الأعمال الإلكترونية. و بدون الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات فإن نسبة النمو ستكون قليلة. إن الشركات الإستشارية الكبرى مثل أكسنتشر Accenture وبرايس ووترهاوس كوبرز Price Waterhouse Coopers وكاب جيميني Cap Gemini أو إرنست أند يونغ Ernst & Young توظف الآن أكثر من 45,000 مستشار حول العالم. وقد تجاوزت إيراداتهم السنوية الثمانية مليارات دولار لكل شركة. وكان النمو في الشركات الكبيرة الاخرى أسرع بالرغم من أنهم لم يلتحقوا بأبعاد عمالقة الإستشارات. وعلاوة على ذلك فإن الشركات الإستشارية الكبرى لا تقدم خدمات إستشارية فقط بل وخدمات تدقيق الحسابات، وتكنولوجيا معلومات، وتقديم الإستعانة بمصادر خارجية، ورأس المال الإستثماري، وقطاعات أخرى (وعلى كل حال، هكذا بدأ التغيير).

يبدو في الوقت الحاضر أن أغلب المستشارين سعداء بنموهم ويريدون أن يتطوروا بشكل أسرع من المنافسين إذا تمكنوا من ذلك. ولكن مسألة تحديد النمو هي موضوع محرم في دوائرالإستشارات حيث

لا تريد الشركة أن تعترف بأنها فعلاً تجاوزت حدودا عقلانية للنمو.

أما بالنسبة للشركات الإستشارية الكبرى، فإن حجمها هو شرط مسبق حتى يتم إعتمادها في المشاريع المعقدة والكبيرة، وللتنفيذ الفعلي لمثل هذه المشاريع وتقديم مجموعة واسعة من تنسيق الخدمات للعملاء المهمين في الإقتصاد العالمي، ولعملاء الخدمة النشيطين في عدد من الدول المختلفة، وللمشاريع الحكومية الكبيرة. وبوضوح، فإن الشركات الكبيرة تستطيع أيضاً أن تتحمل نفقات أكثر في البحث وتطوير المنتج، والدعاية والتسويق. وبالعكس في الخدمات المهنية فإن الحجم يؤدي إلى مشاكل في ثقافة وهوية المؤسسة، ومؤهلات وجودة الموظفين، والتنسيق والإشراف على تسليم الخدمات، وتأكيد الجودة وكفاءة العمليات. حيث أن الحجم يقيد المنافسة ويزيد من تضارب المصالح. وبالنسبة لبعض المهمات فإن بعض العملاء يعتبرون أن الشركات الكبيرة ثقيلة جداً وغير مرنة ومكلفة. وهكذا على الرغم من أن حجم الشركات الإستشارية هو ليس موضوعاً ساخناً في الوقت الحاضر ولكنه من المرجح أن يصبح ساخناً عاجلاً أو آجلاً. وربما هناك إتجاهات عكسية - التقليص، عمل فروع، الخروج من الفرق التخصصية والوحدات، تقسيم الشركات الكبيرة إلى كيانات صغيرة وأكثر تركيزاً، ومجموعة من التحولات الإستراتيجية المشابهة.

النمو وقضايا التوظيف

يشمل النمو التوظيف وتطوير موظفي إستشارات جدد. فإذا كان النمو سريعا، فمن الصعب أن تجد مستشارين جدد، التدريب الأولي للموظفين الجدد يجب أن يكون مختصرا، ويتم تكليف المستشارين عديمي الخبرة نسبيا في الوظائف البعيدة عن مؤهلاتهم. إن الكثير من الشركات الإستشارية التي اتبعت إستراتيجية نمو سريعة وجدت نفسها تصارع مشاكل كبيرة مع الموظفين، والتدريب، والتلقين، والتماسك، والنزاهة، والإشراف، وحتى الكفاءة.

وأيضاً فإن الشركات الإستشارية التي لم تنمو أو تنمو بشكل بطيء تواجه مشاكل أخرى، مثل عمر موظفيها حيث يصبحون ذوي خبرة أكثر، ويريدون الترقية إلى وظائف عالية وتحقيق زيادات في الأجور. و يصبح نمط النفوذ في الشركة مشوهاً لأنها لا تستطيع الحفاظ على نسبة عادية من أنماط الموظفين الصغار. حيث تزداد تكلفة خدمات الشركة أيضاً في حال الأجور العالية التي لا تتوافق مع النمو او زيادة في إنتاجية الموظفين.

ما الذي يجب عمله؟ ربما تحاول الشركة تغيير نطاق منتجها التسويقي، والتركيز على خدمات أكثر دقة تتطلب موظفين ذوي خبرة أكثر (وأجور أعلى). وفي حالات أخرى فإن دوران الموظفين ربما يساعد الشركة حيث يرى الموظفين الأعضاء عدم وجود فرصة للترقية وربما هذا يدفعهم لترك العمل، وهكذا تستطيع الشركة أن توظف بدلاً منهم موظفين أقل خبرة ومستوى. علما بأن مثل هذه المشاكل موجودة في أي منظمة. ومع ذلك فإنها تميل لتكون أكثر حدة و ذات أثر كبير على الإستراتيجية في شركات الخدمات المهنية، لأن أغلب هذه الشركات محدودة الحجم، والموظفين الأفراد يملكون مؤهلات عالية مع أهداف مهنية طموحة. وسوف نعود لهذا السؤال في الفصل 36 و37 حيث سنناقش الوظائف الإستشارية وتطوير الموظفين بتفصيلٍ أكثر.

الدمج والإستحواذ

نستطيع تحقيق النمو والتوسع عن طريق الدمج والإستحواذ. وقد تكيفت الكثير من الشركات الإستشارية مع إستراتيجية الدمج والإستحواذ بين عامي 1980 - 1990 لعدة أسباب منها: إضافة خط خدمة جديد لمحفظتهم (إستراتيجية المؤسسة، تكنولوجيا المعلومات، التسويق)، لتستطيع الدخول على سوق الإستشارات في بلد آخر ولتصبح دولية أو لتحصل على حصة كبيرة من السوق. كما انه قد تشتري بعض الشركات الإستشارية الكبرى عشر شركات صغيرة أو أكثر في مختلف المظاهر. وبالطبع كانت أكثر عمليات الإندماج إثارةً تلك التي تدخل في مجموعة الشركات الثماني الكبار مما أدى لاحقاً إلى تخفيض عددهم إلى ستة ثم إلى خمسة.

إن عمليات الإندماج والإستحواذ في مثل هذه المهن تعد إستراتيجية جريئة ومليئة بالمخاطر وتتطلب إدارة حساسة جداً ومنفتحة. ويجب أن تواجه وتنسق الثقافات الوطنية والمؤسسية المختلفة، وتعيد حل العديد من المشاكل الهيكلية والبشرية والحواجز التي تحول دون التغلب على التغيير،مما يؤكد للعملاء أنهم سوف يحصلون على نفس الخدمات أو حتى أفضل منها. وليس من المفاجأة أنه ليس كل عمليات الإندماج والإستحواذ كان نجاحها غير مشروط.

التحالفات والشبكات

كما أن المشاريع الإستشارية تنمو بشكل كبير وأكثر تعقيداً، وكما العملاء يطلبون خدمات ذات جودة عالية، فإن القليل من المستشارين يستطعيون أن يعتمدوا على مواردهم الخاصة فقط. حيث تطوير خدمات أو قدرات جديدة مع موارد الشركة الحالية يأخذ وقتا وربما لا يكون الشيء الصحيح الذي يجب فعله (مثال: إذا كان الطلب على خدمة محددة غير منتظم وصغير).

ربما هناك دليل أن الإندماج أو الإستحواذ هو الحل بالرغم من أن الكثير من الشركات لا تريد أن تخسر إستقلاليتها. أو لأنهم لم يعثروا على المرشح المناسب للإندماج معه. أو لأنهم يفضلون أن يقضوا بعض الوقت معه كشريك قبل الدخول معه بإندماج قانوني من أجل التأكد من أن مستوى المؤهلات والفلسفة الإستشارية وثقافة المنظمة لهذا المرشح متناسبة معهم.

إن التعاون بين المهنيين المستقلين ليس شيئا جديدا بالرغم من أن الشبكات والتحالفات الإستراتيجية أصبحت سمة مهمة للإستراتيجية في العديد من الشركات الإستشارية منذ عام 1980، حيث تأتي في عدة أشكال:

- **الشبكات غير الرسمية:** تتشكل هذه الشبكات عادةً من مجموعة من قبل المطبقين الأفراد أو من الشركات الصغيرة المتشابهة في نشاطاتها واهتماماتها، وتصبح هذه الشبكة تجمعا من المستشارين الذين إختاروا التعاون مع كل حالة على حدة في المهمات الكبيرة والتي تتطلب خبرة فنية محددة أو التوسع في دول أخرى.
- **الشبكات الهيكلية:** بعض الشبكات أصبحت أكثر تنظيماً وهيكلة، وعلى سبيل المثال: وضع قائمة الأعضاء في كتيب للمعلومات ويلتزمون أخلاقيا معا (وليس إتفاقية ملزمة) للتعامل مع الأعضاء كشركاء لهم أفضلية في إختيار المتعاونين على تنفيذ مهمة.

- **إتفاقيات مباشرة بين الشركات:** تهتم هذه الترتيبات في خطوط خدمات مختلفة، مناطق جغرافية أو أشكال للتعاون، وعلى سبيل المثال: في مجال إستشارات الإدارة العامة يمكن عمل ترتيب طويل الأمد مع شركات متعددة الشركاء (أو عقود جزئية) للعمل في مجال مختص مثل التسويق أو البحث أو التطوير التنظيمي أو التقييم أو تكنولوجيا المعلومات، ومثل هذه الإتفاقيات تستطيع أن تكون أكثر أو أقل حصرية والزاماً.
- **إتحادات المشاريع المخصصة:** يشمل الإتحاد شركتين أو أكثر من الشركات المهنية، وتؤسس لمشروع محدد يتجاوز قدرة شركة واحدة، أو يشمل عدة شركات مطلوبة لسبب آخر. وغالباً ما تتطلب هيئات المساندة الفنية المستشارين لتقديم عطاءات لمشاريع شراكة مع واحدة أو أكثر من الشركات الإستشارية من الدول المستقبلة للمساعدات.

وللتحالفات بين الشركات التي توجد في اكثر من دولة أهمية خاصة على تقدم الإستشارات في الدول، حيث المؤسسة المهنية عديمة الخبرة وغير مؤسسة بشكل جيد. والكثير من الشركات الناشئة في إقتصاد التحول قد حققت منفعة معتبرة من الترتيبات التعاونية المختلفة مع الشركات الإستشارية الغربية.

واذا فشل التحالف، فإن هذا يعود عادةً لإختيار شركاء سيئين، أو نقص في الإحترام والثقة، أو ثقافات وأنماط إستشارية غير متناسبة، أو كفاءات متناقضة، أو توقعات غير حقيقية أو إلتزامات معرفة بشكل سيء أو السعي لتحقيق أهداف عمل متضاربة.

5.28 التوجه الدولي

التقدم نحو الدولية هو إختيار إستراتيجي أساسي، مع العديد من الآثار على الهيكلة والمؤهلات والعمليات للشركة. واذا أرادت الشركة أن تنمو، وكان السوق المحلي مشبعا فإنه من الضروري التوجه للدولية.

إن الشركات الإستشارية الكبيرة تتوجه لتدويل عملياتها للأسباب الرئيسية التالية:

-لتجد أسواقاً جديدة للخدمات.

-للإستجابة للطلبات المستلمة من العملاء الخارجيين.

-لإرضاء العملاء متعددي الجنسية حيث يتوقعون أن مستشاريهم المهنيين (المستشارون، القانونيون، المدققون، وآخرون) سيزودوهم بخدمات دولية، ومطابقة لنشاطات العميل متعددة الجنسية.

-للإستفادة من الموارد لتمويل التعاون التقني المزود من هيئات محلية ودولية واسعة.

-لإرضاء الفضول الفكري للمستشارين، والسعي لتحدي فرصة عمل جديدة.

بالنسبة للعديد من المستشارين، أن تكون دوليا، فهو ليس إختيار إستراتيجي طويل. لقد صنعوا هذا الإختيار منذ 10 - 20 سنة مضت، وحالياً فإن المشكلة هي كيف سيكونون أكثر كفاءة في إدارة وتطوير الإستشارات الدولية.

وقد تم إتباع إستراتيجيات دولية مختلفة إعتماداً على عوامل مثل الفلسفة العامة للشركة، وثقافة المنظمة، ومواردها، وإبداعها، وأيضاً مجرد حظ (وعلى سبيل المثال: إيجاد شريك محلي جيد، أو مدير محلي موهوب وإستثنائي، أوالفوز بعقد دولي مهم). ومع ذلك فإن جميع المستشارين الدوليين يعيشون تحت الضغط بسبب الحاجة لفهم المؤسسات والخصائص الإقتصادية والثقافية لكل سوق محلي.

وقد تم التوجه نحو الدولية من خلال:

- القيام بمهام خارجية من المقر الرئيسي للشركة.
- إنشاء مكاتب محلية مزودة بخبراء كبار ومختصين من المقر الرئيسي للشركة.
- إنشاء مكاتب محلية عن طريق توظيف وتطوير المستشارين المحليين والتخلص تدريجياً من الخبراء المختصين المزودين من المقر الرئيسي للشركة.
- الاستحواذ على شركات محلية واكسابها مهنة وثقافة عمل الشركة الأم.
- الاستحواذ على شركات محلية ولكن أيضا تركها كما هي تقريباً.
- إستخدام شبكات مختلفة وبناء صيغ تحالفية كما هو موضح في البند 4.28.

القضية الأساسية هي التوازن بين المركزية واللامركزية في إدارة وتطوير الخدمات المهنية للشركة. فإذا كانت المركزية هي النهج السائد، فإن الشركة ككل سوف تعمل بنفس الطريق أكثر أو أقل، وتتبع نفس المبادئ وتستخدم نفس النوعية والمستوى من الخبرة في دول مختلفة. حيث إن المهمة الأساسية للإدارة هي ضمان الإتساق والتماسك على كافة المستويات. وفي المقابل فإن الشركات التي تنهج اللامركزية بشكل كامل أو كبير، تعمل كمجموعات في وحدات محلية مستقلة والتي ربما تكون مختلفة عن بعضها من حيث الخدمات الفنية وأسلوب الإستشارة، ويكون التوجيه المهني من المقر الرئيسي للشركة محدود حيث تركز الإدارة بشكل أساسي على تطوير سياسات وقضايا الأعمال المشتركة.

6.28 المعلومات والصورة الذهنية للمؤسسة

تهتم الإختيارات الإستراتيجية التي ناقشناها في البند السابق بالخصائص الرئيسية للشركة الإستشارية. واذا أخذت ككل، فإن هذه الخصائص تشكل الهوية أو الملف الشخصي الفريد للشركة. وكما رأينا، هناك الكثير من التركيبات الممكنة لإختيار خصائص الشركة الرئيسية. ونتيجة لذلك، هنالك تقريباً مجموعة لا نهائية من الملفات المختلفة بين الشركات التي تستطيع إختيارها.

الثبات بين عدة خيارات

لا يوجد شركة حرة كلياً بإختيارها لإستراتيجيتها. حيث أن الإختيارات يجب أن تكون متطابقة والقرارات يجب أن تهتم بنوع الخدمات التي ستقدمها أو بنوع العملاء الذين ستخدمهم، ويتطلب إختيارات مستجابة في مناطق متعددة مثل تعيين وتطوير الموظفين أو برنامج البحث للشركة، ومع ذلك الإختيارات الإستراتيجية لا تستطيع تجاهل الخبرة السابقة للشركة وسجل إنجازاتها. ومستقبل الشركة محدد حسب ماضيها، حتى لو ان الشركة تملك عزيمة وموارد لإعادة التكييف الرئيسية لمحفظتها الخدمية وملفها، إذ أن من المهم للشركة تحليل ما الذي يجب تغييره فعلياً، وكم ستكون تكلفة التغيير وما ردة فعل العملاء لهذا التغيير.

تصنيف ملفات الشركة

لقد تم عمل محاولات عديدة لتطوير تصنيف الشركات المهنية ومساعدتهم على فهم ملفهم وتطوير إستراتيجيات التغيير الشاملة لديهم (الإطار 2.28). كما ان أي تصنيف لديه عيوب ومزايا من التبسيط. وغالباً يجب أن يكون ملف شركة محددا ومتطابقا تماماً مع واحد من النماذج، حيث أغلب الشركات هي هجينة وتظهر خصائص كثيرة عندما تأتي لمشاريع عميل محدد، وسيتأثر هذا بشخصية وثقافة المستشارين الفرديين والعملاء. حتى مثل هذا التبسيط هو مفهوم مفيد ويساعد المستشارين والعملاء لفهم ما هو مخفي وراء إسم الشركة المهنية ورسالتها والوصف العام لخدماتها، وتساعد ايضاً لتطوير إستراتيجيات حقيقية لمستقبل الشركة.

الإطار 2.28 خمسة نماذج من الشركات الإستشارية

أشار دانييل نيس Danielle Nees ولاري غرينر Larry Greiner إلى خمسة نماذج من الشركات الإستشارية تعتمد بشكل أساسي على الإختلافات في الثقافة المهنية والتنظيمية. ولقد أكدا أن المستشارين من هذه الشركات والنماذج المختلفة يحملون أسلوب مؤسس مسبقاً للعميل، وتشمل هذه النماذج:

- المغامرين الطبيعيين (حدد المستشارين بالتخصصات العلمية، تزويد المعرفة المتطورة، ومعالجة القضايا الصعبة التي تتطلب منهج علمي).
- الملاحين الإستراتيجيين (حيث يطبق المستشارون النماذج والأدوات التحليلية لمعالجة القضايا المعقدة للإستراتيجيات المستقبلية لشركة العميل).
- إدارة الأطباء (حيث يركز المستشارون على أنظمة التشريح والدورة الدموية لشركة العميل عن طريق تحليل وتحسين الهياكل والإجراءات والثقافة والقيادة وغيرها من عوامل الفاعلية والكفاءة وتنفيذ المقترحات).
- نظام المهندسين المعماريين (حيث يتعامل المستشارون مع أنظمة المشاريع التي تتطلب حلول فنية، وغالباً تستخدم مجموعة من الإدوات والإجراءات المعمول بها مسبقاً، وهذا يشمل تنزيل النظام وتدريب الموظفين عليه).
- الطيارين المشاركين بودية (مرشدي الإدارة العليا في إستراتيجيات وسياسات الأعمال، وقضايا مهمة أخرى).

Source: Adaptedfrom D.B. Nees and L. E. Greiner, " Seeing behind the look –alike management consultants" in Organizational Dynamics , Winter 1985

المصدر: مقتبس من د.ب. نيس و ل.ي. غرنير: "رؤية وراء المستشارين الإداريين على حد سواء" في الدينامكية التنظيمية، شتاء 1985.

صورة الشركة

صورة الشركة هي الطريقة التي تم ادراك الشركة من قبل دوائرالعميل وعامة الجمهور. تهتم الصورة بمظاهر متعددة بملف ونظرية الشركة، والتي يجب ان تكون إنعكاس صادق عن الشركة. وفي الممارسة غالبا هي ليست كذلك، بسبب عوامل مثل إنجازات إستثنائية للشركة، والحوادث السلبية وطرق علاجها عن طريق وسائل الإعلام. وأيضاً حتى إذا لا يوجد تناقض بين الملف الحقيقي للشركة والصورة العامة، فإن هذه الصورة دائماً ستخفض لخصائص قليلة وستزود بصورة بسيطة (وربما سطحية) بموارد الشركة وقدراتها.

إن صورة الشركة تلعب دورا مهما في تطوير العلاقات مع العملاء وتسويق خدمات الشركة، ولا يمكن تجاهلها عند وضع الإستراتيجية. وفي مجال الخدمات المهنية فإن العملاء يدركون أهمية ما أنت عليه كما هي الحقيقة. ربما أنت أفضل المستشارين، ولكن إذا أدرك العملاء بأنك مختلف (أو إذا كنت لا تملك صورة) فإنه لا يوجد سبب يجعل العملاء يأتون إليك. ولهذا فإن كل شركة يجب أن تكون مدركة لصورتها.

يجب أن لا تكون الصورة الذاتية مختلفة عن الصورة الحقيقية، فالمهنيون يستطيعون بسهولة تطوير صورة ذاتية أكثر نقاءً من صورتهم الحقيقية عند دوائر العميل وداخل المهنة، وهذا من الممكن أن يكون نقطة بداية سيئة للتفكير الإستراتيجي.

7.28 الإدارة الإستراتيجية في التطبيق

الإدارة الإستراتيجية هي منهج وطريقة للتفكير، والإستراتيجية هي التوليف وليس التحليل. حيث يجب أن لا تكون إجراء مرهقا مع الكثير من العمل الورقي والإجتماعات اللانهائية. لأنها إذا تحولت للبيروقراطية، أو إذا أصبحت مقاطعة تخضع لحراسة وحدات التخطيط المتخصصة، فإن خط الإدارة والعمال المهنيين سوف يفقدون الإهتمام بها. وهنا ينصح المستشارون العملاء بمنع الإنحطاط في التخطيط الإستراتيجي، ويجب عليهم أن يتجنبوا هذا المأزق انفسهم. وبالرغم من ذلك فإنه لا يحول دون إستخدام تقييم إستراتيجي منظم، ومنهجية تخطيط إذا كان المستشار متمكن من ذلك ولديه خبرة جيدة. وهذا قليل جداً في السوق.

التقييم الذاتي

يعتبر التقييم الذاتي الصريح والدقيق نقطة بداية ضرورية بغض النظر عن الإجراء والمنهجية التي إخترناها. أحياناً يطلق عليها "التدقيق الإستراتيجي" للتأكيد على تركيز وغاية التمرين، والعديد من المستشارين قادرون على القيام بذلك بأنفسهم، بالرغم من أنه ليس من السهل أن تكون منفصلة، والهدف من تقييم أداء الفرد وقدراته ووجهات نظره، حيث أن تدقيق النظراء ربما يكون عنصرا مساعدا. أما في بعض المواقف فيكون من المفضل التحول لمرشد مستقل ومتمكن من إدارة خدمة الشركات المهنية. وفي أي حدث، يعتمد التدقيق على الحقائق والأرقام وليس على التوضيحات.

في التقييم الذاتي يعالج المستشار عدة قضايا معروضة في هذا الفصل وغيره في كتابنا، والإطار 3.28 يبين قائمة مرجعية تعطينا فكرة عن الأسئلة التي نحتاج للإجابة عليها.

الإطار 3.28 التدقيق الإستراتيجي للشركة الإستشارية: قائمة مرجعية بالأسئلة

ما هو نوع شركتنا المهنية؟

1. ما هي فلسفتنا الإستشارية وأخلاقنا؟
2. ما هي ثقافتنا التنظيمية؟
3. ما هي صورتنا في أوساط العميل؟
4. ما قوة صلابة قاعدة عملائنا؟
5. كيف نعمل مع العملاء وكيف نتعلم منهم؟
6. ما هي مؤهلاتنا الأساسية؟
7. كيف نستطيع أن نقيم محفظتنا الخدمية؟
8. ما هي ميزتنا التنافسية؟
9. ما هي الدروس المستفادة من نمط نمونا وسجلات الاداء؟
10. ما هي الإستراتيجيات التي إتبعناها وما هي النتائج؟
11. ما هو موقفنا المالي؟
12. كيف نستطيع أن نقيم إمكانيات الجودة والتطوير لمواردنا البشرية؟
13. ماذا نعرف عن المنافسين وماذا تعلمنا منهم؟
14. ما الذي نستطيع تعلمه من شركات الخدمة المهنية الاخرى؟
15. ما هي إمكانياتنا لمزيد من النمو والتحسين؟
16. ما هي رؤيتنا المستقبلية؟
17. ما هي خياراتنا الإستراتيجية للسنوات القادمة؟
18. ما هي الإستراتيجية والأخطاء الاخرى التي علينا تجنبها؟

التعلم من العملاء

إن العلاقة بين المستشارين وعملائهم تعتمد على صميم المهنة الإستشارية، فعندما تقوم الشركة الإستشارية بتقييم وتطوير إستراتيجيتها، فان العملاء يلعبون دورا خاصا: فالتعلم من العملاء هو خيار إستراتيجي مهم. وسيكون من الغطرسة وعدم الجدية أن ترسم إستنتاجات عن قدرات الشركة وأفاقها المستقبلية بدون ان تسأل العميل عما يحتاجه ويريده ويفكر به.

في البداية على الشركة أن تعرف بدقة ما يفكر به العملاء. ومن الممكن أن تتوفر لنا التغذية الراجعة من العملاء حول الخدمات المقدمة لهم، عن طريق تقييم المهمات. والإتصالات مع المديرين في منظمة العميل، واجتماعات ومؤتمرات الصناعة ومصادر أخرى (أنظر الفصول 11 و29 و32). واذا كانت شركتك تملك أحدث نظام لإدارة المعرفة (الفصل 34) ويشمل معلومات العميل، فإن الكثير من هذه المعلومات ستكون متاحة بسهولة. بالإضافة إلى أن العملاء يستطيعون أيضاً أن يسألوا أسئلة محددة تهتم بحاجاتهم ومتطلباتهم المستقبلية المتوقعة، وربما تستطيع أن تعطي للمستشار إقتراحات لا تقدر بثمن.

النظر الى سوق المستقبل

في الكثير من الحالات، فإن النظر الى السوق الحالي وقاعدة العملاء الحاليين ليس كافياً، وعلى سبيل المثال: ربما إستنفذت الشركة كافة إمكانياتها لعرض خدمات جديدة لعملائها، أو ربما تريد ان تكون أقل إعتماداً على عدد صغير من العملاء المهمين، أو ربما تشعر أن منتجاتها ربما تثير إهتمام عملاء محتملين في دول أو قطاعات أخرى.

إن تحديد وتقييم السوق المحتمل تبدأ بفرضية كيف يمكن أن يكون السوق، واضعين في عقولنا نطاق ومستوى موارد المستشاروقدراته. وقد تؤكد هذه الفرضية تقصي الحقائق وابحاث السوق. وهناك إقتراح تعريف آخر للسوق، يتوافق مع التعريف الأصلي بشرط أن المستشار يستطيع ان يحسن صورته، وهكذا.

ويمكن ان يغطي المسح الكامل:

- الخصائص الإقتصادية والفنية واتجاهات التطوير للقطاعات التي ستخدم: تكنولوجيا متقدمة أو قديمة، وآفاق وصعوبات النمو (الصناعات الملوثة)، والموقف فيما يتعلق بقطاعات أخرى وبإستراتيجيات التطوير المحلية، والروابط بين القطاعات، والمنافسة الدولية.
- المنظمات في القطاعات الاخرى: العدد، والحجم، والأصناف، والقادة، والإحتكارات، وشبكات الملكية، والتقاليد، ومعلومات تفصيلية أكثر عن المنظمات من المحتمل أن تكون سوق مستقبلية (تشمل الأسماء، وعناوين الشركات، واذا أمكن أيضاً أسماء المالكين، وموظفي الإدارة الكبار).
- مشهد الإدارة: مستوى وتطور الإدارة، إستخدام أنظمة الإدارة والتكنولوجيا، الإتجاهات والتقاليد السائدة، مؤهلات وخلفية المديرين.
- الممارسات المتعلقة بإستخدام المستشارين: الطلب، والإتجاهات، والخبرة مع الإستخدام، ومتطلبات خاصة.

إن تقييم سوق محتمل والذي يشمل أكثر من البحث عن عناوين الشركات وبعض المعلومات العالمية عنهم، يتطلب جهدا بحثيا، ويجب أن يعرف المستشار سوقه المحتمل بعمق وتفاصيل كبيرين، ويمكن دمج مصادر المعلومات وطرق البحث المتعددة لتطوير صورة شاملة عن السوق مثل (منشورات الأعمال والتقارير، ومجلات التجارة، والإحصاءات الرسمية، ومعلومات السوق المالي، أحداث التدريب ومؤتمرات الإدارة، الإتصالات الفردية والمقابلات، وهكذا)، وكذلك الحصول على المعلومات مباشرةً من العملاء الحاليين والمحتملين مفيد أيضاً بشكل خاص.

إن تعريف السوق المحتمل يعتبر مسألة حساسة للشركات الإستشارية الجديدة، حيث لا تملك أي عملاء وتواجه خطورة إعتماد/ تكيف سواءً كان تعريف واسع للغاية أو ضيق للغاية. في الحالة الأولى جهود الشركة التسويقية ستكون مكلفة وغير عملية وغير منتجة، واحتضان المنظمات التي ليس مرجحاً أن يكونوا عملاء، وفي الحالة الثانية ربما نفقد الفرص الجيدة لأخذ مهمات بسبب إهمال عملاء محتملين. ينظر بعض المستشارين إلى كل المنظمات في مجال تخصصهم كسوق محتمل، بينما الآخرون يستخدمون تعريف أكثر تقييدا وينظرون لأسواقهم كمنظمات ثابتة لديها مشاكل وتتطلب مساعدة

المستشار. وكلا المنهجين يملك مبرراته، والمنظمة التي لا تحتاج لمستشار الآن ستحتاج له غداً أو في السنة القادمة، وسيكون من الفائدة لك أن تدرك وجود وسمعة شركتك الإستشارية. وربما تباشر بعض الجهود التسويقية بخلق هذا الوعي، وبنفس الوقت كل شركة إستشارية تحتاج لمهمات لإبقائها اليوم، وهذا لا يشمل فقط المنظمات التي تواجه مشاكل، ولكن أيضاً الشركات المزدهرة التي تبحث عن فرص جديدة لتطوير وتحسين أعمالها.

إن مفهوم تجزئة السوق يساعد في تحليل فرص نجاح دخول الشركة الإستشارية لسوق جديد. حيث تشمل تجزئة السوق تقسيم العملاء الحاليين وأعمالهم ومشاكلهم الإدارية إلى مجموعات صغيرة، وفقاً لمعيار واحد أو أكثر - الحجم، الموقع الجغرافي، التكنولوجيا المستخدمة، شبكات الملكية، الصعوبات المالية التي تمر (نقص رأس المال، مشاكل التصدير الخارجي)، خدمة السوق (السوق المحلي، التصدير، إعادة التصدير)، أو قضايا أخرى. ومثل هذه التجزئة لها معنى إذا تم تحديد بعض الخصائص المشتركة للمنظمات المعنية والتي تنعكس بحاجتهم الإستشارية المشتركة، وبنوع الخدمات المطلوبة. وسيكون من المفيد أن تجد جزء سوقي أو شريحة من المرجح أنها تحتاج أ) لمنتج أو خدمة خاصة أنت قادر على تزويدها وب) أن لا يكون مليئا و مشغولا من قبل المستشارين الآخرين.

إعرف منافسيك

يسعى تحليل السوق الى تقييم المنافسين الحاليين والمحتملين. وكقانون عام، إنه أساسي لتتعلم أكثر ما أمكن عن نشاطات، واستراتيجيات وانجازات المستشارين، وقائمة الإسئلة المطلوب معالجتها في الإطار 4.28.

الإطار 4.28 ما الذي نريد معرفته عن المنافسين

1. من هم (الأسماء، المؤسسون، المديرون التنفيذبون الأساسيون)؟
2. كيف كبروا وتأسسوا؟
3. لصالح أي أسواق ومنظمات يعملون؟
4. هل يتمتعون بقاعدة عملاء صلبة ومستقرة؟
5. ما هي مؤهلاتهم الفنية ومدى خدماتهم؟
6. كيف يبدعون وما هي المنتجات الخاصة التي يقدمونها؟
7. ما هي أساليبهم ومناهجهم الإستشارية والتسويقية؟
8. ما هي المناطق التي تنتظرنا؟
9. ما الصورة المهنية التي يتمتعون بها؟
10. ما هي شروط عملهم؟
11. ما الذي نستطيع أن نتعلمه منهم وما الذي نستطيع أن نفعله بشكل أفضل منهم؟
12. هل من المرجح أن نفوز أو نخسر إذا تنافسنا معهم؟

إن التعلم من المنافسين لا يعني تقليدهم من دون تصور، ولكن المستشارين قليلي الخبرة سيقعون بسهولة في فخ المحاولة بالقيام تماماً بما أسسه وقام به منافسيهم، ذوي الخبرة الكبيرة بالرغم من أن مواردهم لا تكفي لهذا الغرض.

ويعتبر هذا إختيار إستراتيجي حساس سواءً كان للمنافسة أو لا، حيث قرر العديد من المستشارين أن ينافسوا بشركاتهم الحالية، ولكن مع عرض خدمات أو منتجات جديدة ليست متوفرة حالياً لدى المستشارين الآخرين.

وبالرغم من هذا فإن أغلب الخدمات الإستشارية لا يمكن لها أن تحمي ملكيتها الفكرية بشكل قانوني (بإستثناء نظم الحوسبة وحزم البرمجيات) لأنه عاجلاً أو آجلاً سيأتي المنافسون بخدمات مثلها تماماً، أو مشابهة لها وهكذا ستكون الإستراتيجية بحاجة لمراجعة ثانيةً.

فهم بيئة ومناخ الأعمال

إن تقييمك للبيئة هو للوصول إلى سوق أبعد من سوق خدماتك. والعوامل البيئية المتعددة الأخرى تؤثر على فرص الإستشارات الإدارية والإسلوب المتبع في تطوير وتسويق خدمات جديدة. وقد تم سرد بعض هذه العوامل في الإطار 5.28. وهذه فقط أمثلة على عوامل ربما تكون مهمة لشركتك الإستشارية سواءً كان العامل البيئي المحدد مهم أم لا، ويجب إختباره بشكل عميق، ومراجعته بشكل مختصر أو تجاهله، وهذه مسألة مهمة لحكم المستشار. وستهتم شركات إستشارات الإدارة العامة التي تفكر بتوسيع عملياتها الدولية بالعوامل البيئية الأخرى مثل عمل إستشارات تسويقية لأعمال محددة تخدم سوق محلي محدود.

الإطار 5.28 العوامل البيئية المؤثرة على الإستراتيجية وتشمل:

- المناخ السياسي.
- مناخ الأعمال الحالي والتغييرات المتوقعة.
- السياسات الدولية، والإتفاقيات والتكتلات التجارية والإقتصادية.
- السياسات الحكومية الترويجية او التقييدية.
- ديناميكية مجتمع الأعمال.
- توفر وموارد التمويل لمشاريع التنمية الجديدة.
- قيم وعادات الثقافة المحلية.
- ممارسات وعادات الأعمال المحلية.
- تشريعات العمل والعلاقات الصناعية.
- التشريعات التي تحكم الخدمات المهنية والتعاقد والمسؤولية وما شابههم.
- الإتجاهات التكنولوجية التي من المرجح ان تؤثر على عملائك في المستقبل.
- سياسات وقضايا الحماية البيئية.
- التسهيلات المعروضة على المستثمرين الخارجيين.

ولدى كل مستشار إهتمام في مناخ عمل عام. فإذا كانت الأعمال مزدهرة فإن أسواق الخدمات الإستشارية ستتجه لتتوسع بشكل متسارع. وهذا غالباً يحاكي الشركات الإستشارية لتوسع سريع متساوي بالرغم من أنهم ليس دائماً قادرين على تزويد تدريب ممتاز لكل الموظفين الجدد والمحافظة على معايير مهنية عالية.

ومن ناحية أخرى فإن الركود الإقتصادي وكساد الأعمال يؤثر أيضاً على الإستشارات، ولكن ليس بالضرورة على كافة الخدمات بنفس الطريقة. حيث تعتبر الخدمات أساسية لبقاء العملاء ولتحقيق تحسينات ملموسة على الكفاءة والإنتاجية، ومن المرجح أيضاً أن تستمر بالبيع جيداً والخدمات الأخرى تعاني، وفي كثير من حالات الركود وتراجع الطلب أجبر المستشارون على التخلص التدريجي من التدريب وحزم الخدمات الأخرى التي كان من السهل نسبياً بيعها في فترة الإزدهار العام.

متابعة التطور في المهنة

بالرغم من أن العديد من المستشارين يتابعون التطور في مهنهم تقريباً، على أساس يومي، فإن التدقيق الإستراتيجي يعطي فرصة أكثر شمولية لمراجعة الإتجاهات للتطبيقات المحتملة للإستراتيجية المستقبلية. وان التغيرات المهمة التي تؤثر على الخدمات الإستشارية تستحق إهتمام محدد، وربما تكون هذه التغييرات على الأساليب الإستشارية، ومفهوم الأخلاق، ومناهج للتسويق والإعلان، وطرق لدمج الإدارة، والإستشارات التكنولوجية والأنواع الأخرى، والعلاقات بين الإستشارة والتدريب، والمنافسة والتعاون مع المهنيين الآخريين، وقضايا مشابهة.

إختيار إستراتيجيات متماسكة

لقد أشرنا سابقاً ان الإختيارات الإستراتيجية تؤثر على أشكال متعددة في الشركة الإستشارية ذات الصلة المترابطة. وهناك علاقة مهمة بين الأهداف الأساسية التي يجب إتباعها، والخدمات التي يجب تقديمها، والحصة السوقيه هي هدف الشركة، والصورة التي يجب بناؤها، والأساليب التسويقية المستخدمة، والكادر الذي سنعينه وندربه، والبحث وتطوير المنتج الذي سنتخذه، والمصادر التي ستوزع على هذه الأنشطة. والهدف هو تطوير إستراتيجية متماسكة وليس مجموعة من الإختيارات العرضية غير المتناسقة، أو حتى المتعارضة.

إشراك الموظفين في صياغة الإستراتيجية

هناك أسباب وجيهة لتنظيم صياغة الإستراتيجية كتمرين يشمل أكبر عدد ممكن من موظفي الإستشارات، ومن الممكن أن يتم ذلك عن طريق فرق العمل والإجتماعات والمشاريع الخاصة وهكذا. حيث أن المشاركة في التفكير والخطط الإستراتيجية تساعد في بناء روح الفريق، وزيادة تماسك الشركة ومواجهة الميول النزعية التي من الممكن أن تنمو بسهولة في الشركات المهنية. ويشعر الأعضاء الكبار والصغار بالإرتباط مع الإستراتيجية المعتمدة، وفهم أسبابها وقبولها كأنها من إختيارهم، وسوف يشعرون أنهم مالكو إستراتيجية الشركة. ومع ذلك فإن هذا لا ينطبق على كل قضية إستراتيجية لتناقش مع كل الأعضاء في كل مرحلة من التمرين، ولكنها مهمة من الإدارة العليا لتحقيق التوازن الصحيح بين مشاركة عدد كافي من الموظفين، والمسؤولية السرية من الإدارة العليا.

في مناقشة الإستراتيجية المشتركة، فإن كل مهني له الفرصة لمقارنة إستراتيجيته مع إستراتيجية المنظمة التي ينتمي لها، ولكن في الخدمات المهنية فإنه من غير المألوف أن تتصارع هاتين الإستراتيجيتين، ويجوز لأي فرد يؤمن بأنماط مختلفة من الإستشارات أو يفضل فقط بأن يقوم بأشياء مختلفة عما تتجه الشركة لفعله، بمساعدة الشركة لإعادة إعتبار الإستراتيجية أو أن يقرر المغادرة إذا لا يوجد أي طريقة للتوفيق بين هذين المنهجين.

الاعلان عن الاستراتيجية

لقد شددنا على ان الإستراتيجية يجب أن تزودنا بالإطار المنطقي والمبادئ التوجيهية للقرارات التشغيلية المصنوعة من كل الوحدات والموظفين في الشركة الإستشارية، ولذلك يجب التعرف على الإستراتيجية التي تم إختيارها وفهم الأسباب من ورائها. حيث أن مشاركة الموظفين في صياغة الإستراتيجية يساهم في هذا الفهم، ومن المفيد أيضاً أن نبلغ كل الموظفين عن الإستراتيجية المختارة من الإدارة وعن أية تغييرات. كما يجب إعطاء الإهتمام للإستراتيجية أثناء التدريب الأولي للموظفين الجدد، حيث أن جعل الموظفين مدركين للإستراتيجية بشكل خاص مهم في المنظمات الإستشارية الكبيرة وغيرالمركزية مع العديد من الوحدات التشغيلية المستقلة نسبياً، والتي تتعرض دائماً لخطر إهمال الأهداف المشتركة والإختيارات الإستراتيجية. وأيضاً مكافأة وتحفيز المستشار يجب أن تتناغم مع الإختيارات الإستراتيجية المتخذة من الشركة، الأمر الذي لا يحدث غالبا. وعلى سبيل المثال: إذا كانت الشركة تقوم بعمل أكثر للعديد من الشركات ذات التكنولوجيا العالية والتخلص تدريجياً من روتين عمل الشركة المنظمة، فإنه يجب على مسوقي الشركة وخبرائها الإستشاريين والمشغلين بأن يدركوا أن هذا القرار هو الدافع نحو الحصول على مهمات جديدة تجعل إعادة التحفيز ممكنة.

لقد وجدت بعض الشركات الإستشارية أنه من المفيد أن تملك خطة إستراتيجية من ثلاث إلى خمس سنوات بدلاً من أن تدرج السياسات التي تعكس الإختيارات الإستراتيجية. إذا تم إعداد مثل هذه الخطة، فإن هذا سيشجع الشركة لإتخاذ إختيارات إستراتيجية واضحة، وتعبر عنها في شروط قابلة للقياس والمراقبة. حيث أن الخطة هي أداة لتحقيق التماسك بين مختلف الإختيارات التي نوقشت أعلاه، وتخصيص الموارد اللازمة والإستراتيجيات المرفوضة والتي ليست ممكنة. وبالرغم من هذا ربما يكون وضع أهداف من ثلاث إلى خمس سنوات غير حقيقية وغير ضرورية، حيث التغييرات التكنولوجية متسارعة جداً، وآفاق العمل المستقبلية غير محددة أو الشركة لم تجمع وتحلل المعلومات ذات المغزى. والكثير من المستشارين يفضلون تجنب أي تخطيط إستراتيجي رسمي وبدلاً منه يستخدمون جملة قصيرة من التوجيهات والسياسات الإستراتيجية الرئيسية.

تعد الإستراتيجية مسألة داخلية، وتعامل الشركات الإستشارية قراراتها الإستراتيجية أو جملتها الإستراتيجية بسرية تامة.، ويمكن إعلان بعض أجزاء الإستراتيجية. حيث من المفيد أن تعطي العملاء الحاليين والمحتملين بعض المعلومات عن الإستراتيجية المختارة، وهذا يساعد على بناء صورة الشركة الإستشارية ويزيد ثقة العميل. ويتم ذلك كقانون عن طريق منشورات المعلومات والتقارير السنوية وأي منشورات أخرى، أو عن طريق التعامل مع عملاء محددين وتقديم مقترحات لهم.

مراقبة تنفيذ الإستراتيجية

نظريا، يجب أن تعمل القرارات والأفعال التشغيلية بإنسجام مع الإستراتيجية، ولكنها غالباً ليست كذلك. والإستراتيجية إما أن يتم تجاهلها أو لا تطبق لسبب ما.

والسبب عادةً هو ان الإستراتيجية تعامل كوظيفة للموظفين ومفصولة عن العمليات. إما لأن الوضع الحقيقي وامكانيات العمليات لم تؤخذ بالإعتبار أو لأن المستشارين حافظوا على تفكيرهم الإستراتيجي الإداري الأعلى. وفي كلتا الحالتين يعني أن الشركة كانت ضعيفة الإدارة وكانت ممارسة تخطيطها الإستراتيجي مقصورة على فئة معينة.

مراقبة العلاقة بين الإستراتيجية والعمليات وظيفة إدارية أساسية، واذا وجد ان الإنحرافات بين الإستراتيجية متكررة ومهمة فإن هذا يشير إلى أن الإستراتيجية المُختارة غير مناسبة، وأصبحت قديمة أو أن إدارة الشركة أصبحت غير قادرة على تحويل إختياراتها الإستراتيجية إلى ممارسات تسويقية وتشغيلية. وبدلاً من ذلك فالعمليات ربما تنافس الفرص الجديدة والقضايا المهمة بما فيه الكفاية لمراجعة إصدار إستراتيجية الشركة، وفي أي حدث يجب على الإدارة العليا أن تعمل على تحقيق إستراتيجية تماشياً مع الحقائق الجديدة

متى وكيف يجب أن يتم هذا؟ يجب أن يتم التصحيح الكبير للإستراتيجية مباشرةً عندما تصبح ضرورية (وعلى سبيل المثال: تعديل خطأ، أو إغتنام فرصة ممتازة غير متوقعة)، والناس في الشركة يجب أن يبلغوا بها بدون تأجيل، والتعديلات الأخرى يجب أن تصنع دورياً خلال إطار الأداء السنوي ومراجعات الإستراتيجية.

---

1. T.A. Stewart: Intellectual capital: This new wealth of organizations, (New York , Doubleday / Currency, 1997,) bp. 77

1. ت. أ. ستيوارت: رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات (نيويورك/ دوبلداي/ التداول، 1997) صفحة77

29 الفصل التاسع والعشرون تسويق الخدمات الإستشارية

تتمكن المؤسسة الاستشارية من الوجود والإزدهار إذا حصلت على العملاء وتمكنت من المحافظة عليهم. وهذاهوالتسويق بعينه: تحديدالسوق الخاص بك، تحديدالعملاء، معرفة ما يحتاجون اليه، وبيع الخدمات الإستشارية اليهم، وتقديم الخدمة بما يحقق رضا العملاء التام، والتأكد من انه حين يصبح لديك عملاء جيدين فإنهم سيبقون معك ولن يذهبوا للمنافسين.

في مجال الاستشارات الإدارية كما هو الحال في بعض المهن الأخرى، كان هناك نقاش طويل حول مدى ملائمة التسويق وتقنياته المختلفة. وحتى اليوم، يشعر بعض المستشارين بعدم الراحة عند "بيع" خدماتهم، وينظرون الى انها غير مهنية وتمس كرامتهم. وهناك ضعف في التسويق لدى العديد من المستشارين، وإذا كان لا بد من التسويق فإنهم يفعلون ذلك بقليل من الحماس والتخيل.

وتسويق الخدمة الاستشارية قديمة مثل قدم الاستشارات، ويعتبر جيمس ماكنزي James Mckinsey واحدامن رواد الاستشارات الإدارية، الذي أمضى الساعات الكثيرة في تناول الطعام مع زبائن متوقعين وغيرها من الإتصالات التجارية المفيدة 1. ومنذ ماكنزي، فإن قادة المهن يعملون بديناميكية في التسويق لخدمات مؤسساتهم. لقد اتبعوا طرقا منظمة لعمل علاقات اجتماعية مع العملاء المحتملين، كذلك للتأكد من أن العملاء الحاليين يوصون بهم للعملاء المحتملين، بالإضافة إلى عمل تشخيص مجاني أو التحدث في مؤتمرات الإدارة. وهذه الأنشطة، بالإضافة إلى سمعة المؤسسة، كانت تكفي لجذب الزبائن إلى الشركات الاستشارية القائمة، فيظل صغر حجم سوق الاستشارات ومحدودية المنافسة.

لاعجب إذ أن المؤسسات الاستشارية لم تعمد إلى استخدام تقنيات التسويق بشكل واسع، والإعلان على الخصوص. وقد رأينا نفس السلوك سائدا في جمعيات المستشارين. ولم يكن حتى اواخر عام 1970 حيث اعترف بالإعلان للخدمات الاستشارية في الولايات المتحدة كطريقة صحيحة ومقبولة لتسويق مهنة الخدمة الاستشارية في بيئة تنافسية. وهذا يضغط على أن المنافسة في مهنة خدمة الاستشارات غير مشجعة، لإقناع الزبون بأخذ خدمة جيدة وبأسعار أقل، ولكن هذا السلوك بدأ يتغير حيث تغيرت المواقف لتسويق الخدمات المهنية في بلدان أخرى.

في الوقت الحاضر وعلى مستوى عال،هناك قناعة بضرورة تسويق مهنة الخدمات الاستشارية. وهناك العديد من المطبوعات والندوات حول هذا الموضوع، ولكن ما زال الطريق طويل امام الكثيرمن المستشارين ليقوموا بتسويق خدماتهم الاستشارية بكفاءة وفعالية.

1.29 منهجية التسويق في الإستشارات

يعتقد في كثير من الأحيان ان تسويق الإستشارات الإدارية كوظيفة مستقلة، تتطلب مجموعة من الأنشطة والأدوات والتقنيات التي تكلف الوقت والمال ويفضل العديد من المستشارين تجنبها - إذا كان لديهم عددا كافيا من الزبائن غير المتعاقد معهم. ووفقا لوجهة النظر هذه، فإن التسويق شر لا بد منه، وهو ما يجب ان يقبل به المستشارون على الرغم من عدم رغبتهم به.

ولحسن الحظ، فإن المزيد والمزيد من المستشارين، والمهنيين الآخرين في الواقع، يرون التسويق سمة ملازمة لمفهوم الخدمة. ان التسويق ليس تكملة لخدمة مهنية، بل هو خدمة مهنية في حد ذاتها، يحتاجها المستشارحتى يتمكن من انشاء والحفاظ على العلاقة الفعالة بينه وبين العميل. التسويق يحدد إحتياجات العميل ويكشف عقلية العملاء، ويعرف الطريقة المثلى في الجانب الإستشاري ليكون مفيدا، ويضع كافة العملية الإستشارية في الحركة. ولا تتوقف الخدمة التسويقية عندما تتم عملية بيع. ويستمر المستشار في التسويق بعد توقيع العقد، وأثناء تنفيذ المشروع وحتى بعد ان يتم الإنتهاء من تنفيذ المشروع.

ما الذي يجب ان يتم تسويقه؟

يتأثر تسويق الإستشارات بشدة من واقع أن الخدمات الإستشارية غير ملموسة. كما ذكر في الفصل 27، فالعملاء غير قادرين على دراسة وافية للمنتج الذي يعتزمون شراءه، ومقارنته مع منتجات متاحة من مستشارين آخرين. حتى لو قدم المستشارون نظما ومنهجيات، فلن تكون هذه المنتجات ملموسة مثل المنتجات الصناعية او منتجات أخرى في قطاع الخدمات الأخرى.

ما يبيعه المستشار هووعد بأن الخدمات التي يقدمها ستلبي إحتياجات العميل وتحل مشكلة لديه. لماذا يجب على العميل المحتمل ان يشتري مجرد وعد؟ ولماذا عليه ان يتخذ مثل هذا المخاطرة؟

أولا: لأن العميل أقر أو يشعر انه قد يكون من المفيد ان يحصل على مساعدة المستشار.

ثانيا: لأنه لا يوجد لدى العميل بديل – حيث شراء اي خدمة استشارية (حتى من شخص معروف شخصيا جيدا او ان اعماله مألوفة) هو دائما شراء وعد. وما تم تقديمه بنجاح في شركة ما قد لا يعمل في مكان آخر. وحتى ما كان ممتازا وقياسياً كمنتج استشاري (المنهجية، والحزمة) قد لا يعمل في حالة معينة. ويجب على العميل غير المستعد لأخذ المخاطرة وشراء الوعد الإمتناع عن استخدام المستشار.

ومن المفهوم تماما أنه عند شراء الوعد، فإن العملاء يرغبون في تقليل المخاطر. وسوف يبحثون عن طرق لتقييم ما سيحصلون عليه ويقررون الى من سيتوجهون.ويشتري العديد من العملاء دون ان تكون

لديهم المعرفة المباشرة في المؤسسة المهنية، بسبب صورة المؤسسة في دوائر الأعمال، او لأن أحد الأصدقاء أو المعارف استخدم المؤسسة سابقا وكان راضيا.

وعلاوة على ذلك، فإن تسويق الخدمات الإستشارية يتعامل مع بعدي منهجيات الإستشارات والتي وصفت في البند 1.1 - البعد الفني (الدراية والمعرفة الفنية مطلوبة لحل مشكلات تخصصية في الإدارة او مشاكل العمل)، والبعد الإنساني (العلاقة بين المستشار والعميل، وقدرة المستشار على مواجهة المشاكل الإنسانية). وعلى المستشار أن يقنع العميل بذلك، ومن وجهة نظر فنية بحتة، وأنه يملك المعرفة الفنية والدراية والقدرة على الوصول الى المعلومات، وغيرها من الإحتياجات اللازمة للتعامل مع مشاكل العميل الفنية، والتوصل الى الحل الذي لا جدال في جودته التقنية. ولكن هذا لا يكفي، حيث ان الإستشارات علاقة إنسانية قبل كل شيء، وقد يضطر كل من المستشار والعميل الى قضاء ساعات طويلة في العمل معا. ويجب ان يقتنع العملاء بأنهم يشترون الخدمات من شخص لديه (في أسوأ الحالات) استعداد للعمل او (في أحسن الأحوال) سيستمتع بالعمل. ويعتمد ذلك على قدرة المستشار بالعمل مع نظام العميل الكامل كما هو موضح في البند 3.2.

الإطار 1.29 تسويق الإستشارات: سبعة مبادىء أساسية

يسترشد التسويق الناجح للخدمات الإستشارية ببعض المبادىء العامة:

1. النظر لإحتياجات ومتطلبات العملاء كنقطة محورية للتسويق.

لا يوجد اي نقطة في بيع شيء للعملاء المحتملين والذين لا يحتاجون او لا يريدون الشراء.ويسر العميل إذا سمع انك رائعا وناجحا للغاية، والنقطة الأكثر أهمية هي في إقناع العميل الذي تهتم به، بفهم الوضع والإستعداد للإستماع بصبر، والمساعدة في العثور على وتنفيذ حل مفيد لرجال الأعمال. وهذه هي القاعدة الذهبية. ويجب ان تركز جهود التسويق على العميل، وليس المستشار، والعميل الخاص بك ليس مجرد فرصة أخرى للدخل. كما يجب ان يكون إهتمامك بالعميل حقيقيا، وأقوى من إهتمامك الذاتي.

2. تذكر أن كل عميل حالة خاصة.

إن خبراتك وانجازاتك السابقة هي أصول هامة. ولكنها يمكن أن تصبح مصيدة: وقد تعرف جيدا ومقدما ما هي احتياجات عميلك الجديد. وقد لا تكون قد تعاملت مع نفس النوع مرات عديدة سابقا. وحتى اذا بدت جميع الشروط الأخرى متطابقة (وهي لن تكون)، فإن الأشخاص المعنيين سيكونون دائما مختلفون. ونعترف انه اذا تفرد العميل الجديد. بين لعميلك بأنك ستقدم له الحل الأصلي وليس نموذجا تقليديا شاحبا صمم لظروف أخرى.

3. لا تقدم نفسك بطريقة خاطئة.

إن إغراء عرض وبيع الخدمات والتي لا تمتلك فيها الكفاءة، يمكن ان يكون عاليا،وفي حال ثقة العميل بك سيطلب منك العمل دون ان يطلب منك إثباتا على كفاءتك والإستسلام لهذا الإغراء غير أخلاقي، ويمكن ان تصاب مصالح العميل بأضرار بالغة. وهذه مسألة الحكم الفني ايضا، وتشمل الكفاءة في مجال التسويق التقييم الواقعي المتخصص، والإعتراف بانعدام الكفاءة والموارد.

4. لا تبع أكثر من قدراتك.

يخلق التسويق التوقعات والإلتزامات. وتخلق المبالغة في التسويق المزيد من التوقعات من شركة استشارية قادرة على الوفاء بها. ويمكن ان يأتي بنتائج عكسية وغير أخلاقية وقد يحتاج بعض العملاء الى مساعدتكم على وجه السرعة، وقد وعدت به ولكنك لا تستطيع تحقيقه. او انك قد بذلت جهدا في البيع للتجنيد، وعلى الفور ترسل الى العملاء مستشارين بدون خبرة وبدون ان تتمكن من تدريبهم او الإشراف عليهم.

5. الإمتناع عن تشويه سمعة مستشارين آخرين.

يمكن أن تتعرض لأسئلة عن منافسيك وكفاءاتهم خلال مناقشات مع العملاء. ولن يمنعك شيء من تقديم معلومات واقعية، إذا كانت لديك. ومع ذلك، ومن غير المهنية أن تقدم معلومات مشوهة ومنحازة، او الإدلاء بتعليقات او تلميحات تحط من قدر المنافسين من أجل التأثيرعلى العميل. فينظر لك العميل على ان ذلك نقطة ضعف لديك وليس نقطة قوة لك.

6. لا تنسى أبدا أنك تسوق خدمات مهنية.

يجب على المستشارين الإداريين أن يكونوا مبادرين، ومبتكرين، ولحوحين في بعض الأحيان حتى في مجال التسويق. ويمكن أن يتعلموا الكثير من التسويق في القطاعات الأخرى. فأنت لا تبع بسكويتا أو مسحوق غسيل. وطبيعة الخدمة المهنية، وحساسية العملاء ومعايير الثقافة المحلية والقيم يجب ان لا تضيع الرؤية في تحديد سبل التسويق والتقنيات المناسبة.

7. الهدف دائما هو المساواة بين الأداء المهني العالي في التسويق والتنفيذ.

في بذل المجهود من أجل البحث عن عملاء جدد، يعمل بعض المستشارين في جودة الخدمات المقدمة، من حيث التوظيف، ومراقبة الجودة، واحترام المواعيد، وضمان رضا العملاء. ومن المفيد ان نرى التسويق في العملية التي لا تنتهي مع توقيع العقد. وتنفيذ المهام هو بعدا تسويقيا كبيرا. لا تشوبه شائبة حتى يستمر تقديم الخدمات التسويقية للمستقبل.

وأخيرا، فإن تسويق الخدمات الإستشارية يجب أن لا تتجاهل التمييز الدقيق بين الشركة الإستشارية والأفراد العاملين لديها. وحقيقة، في شراء خدمات شركة مهنية متميزة، فإن العملاء يتوقعون عادة درجة معينة من السلامة والجودة وحتى التوحيد، مما يعكس خبرة الشركة المتراكمة والثقافة. وبما ان المستشارين بشر فإن التوحيد المطلق ليس مستحيلا فحسب، بل غير مرغوب فيه. وستكون هناك حتما اختلافات بين الصورة والدراية والمعايير الثابتة، والقدرات والشخصيات وانماط المستشارين الفردية. وبناء عليه، فإن على الشركة الإستشارية تسوق نفسها وكذلك أعضاءها من الأفراد والفرق.

2.29 منظور العميل

في مجال التسويق االمرتكز على العميل، فإن المستشار لايأتي الى العميل مع رغبته لإغلاق عملية بيع لمنتج جاهز. وعلى العكس فلا بد ان يأتي اولا بعملية تقييم وفهم احتياجات العميل. ويسأل المستشار عدة أسئلة مثل: هل أستطيع تقديم خدمة تلبي حاجة هذا العميل الخاصة؟ وفي الحال الذي أنا لست الوحيد الذي سيقدم الخدمة (وهذه عادة هي الحالة) لماذا يختارني العميل ولا يختار أحد منافسي؟ ماهي المعايير التي يضعها العميل؟ كيف أفيد العميل أكثر من المنافسين؟ كيف يجب أن أسوق نفسي حتى يتم اختياري؟

فهم عملية الشراء

وكما أشار ديفيد مايستر David Maister "إن الموهبة الأهم في بيع الخدمات المهنية هي القدرة على فهم عملية الشراء (وليس عملية المبيعات) من وجهة نظر العميل. وأفضل محترف هو الذي يتعلم ان يفكر مثل العميل، فيصبح من الأسهل له عمل وقول الأشياء الصحيحة التي تمكنه من الحصول على المهمة الاستشارية" 2. ولقد أشرنا (في الفصلين 3 و 7) الى دور العناصر النفسية والعلاقات في اختيار المستشارين. وفي حال تقدم اكثر من مستشار للعميل تكون الأفضلية من وجهة نظر العميل كما يلي:

- من هو المستشار الذين هم على استعداد للعمل معه ويرغبون به.
- من هو المستشار الذي يدرك مخاوف العميل الشخصية / الاهتمامات والأفضليات.
- من يعرض الرغبة الأصلية لمساعدة العميل.
- من هو المستشار الجدير بالثقة

لذا من المهم الأخذ بعين الاعتبار المحور الفني والسلوكي او النفسي، وسيتم تطبيق المعايير من قبل العملاء عند اختيار المستشارين. استراتيجية المستشار التسويقية وأساليبه المستخدمة يجب ان تكون منسجمة مع هذا. من المستحيل بالطبع ان يقدم مخطط لكل سياق.

يجدر الملاحظة أن التأكيد على العلاقات الجيدة (وعلى سبيل المثال أن لا يتعارض المستشار مع العميل خلال الإجتماعات الأولى حتى لو كان العميل على خطأ واضح) يمكن أن يفسر على أنه احتمال او انعدام الكفاءة الفنية، او الخدعة التكتيكية. وفي حال الضعف الفني يمكن ان يواجهك العميل بعدد من الأسئلة المحرجة. على المستشار ان يكون صادقا ومخلصا. ومن الصعب ان تلعب دورا لا يناسبك او التظاهر لتكون شيئا وانت لا تملكه. وإذا كنت لا تهتم بالعميل وتسعى فقط للحصول على الإحالة، فإنك لن تكون قادرا على اخفاء موقفك لفترة طويلة.

ويبين أدناه بعض مخاوف العملاء:

مقاومة الاعتراف بضرورة اللجوء لمستشار: بعض المديرين لايعترفون انهم بحاجة إلى مستشار حتى لا يقلل ذلك من هيبتهم، وغالبا فإن العميل المحتمل يكون قلقا من حضور المستشار أمام الآخرين - المرؤوسين، والزملاء، والرؤساء والمساهمين او حتى المنافسين والعملاء - اعترافا بعدم الكفاءة وعلامة على الضعف.

الشك في قدرة المستشار ونزاهته: من الطبيعي ان يشك العملاء بقدرة المستشار الخارجي على حل مشاكل معقدة مع ادارة كافحت دون الحصول على اي حل. ويشعر بعض العملاء ايضا ان المستشار لن يعطي كل الوقت اللازم لحل المشكلات ومن المرجح انه سيأخذ الوقت الطويل اللازم للدراسة ووضع الحلول ليضع حلا جاهزا لديه. وتشعر بعض المؤسسات ان المستشارين فضوليون جدا ويجمعون الكثير من المعلومات التي يمكن ان يساء استخدامها في المستقبل.

الخوف من بقائه معتمدا على مستشار: نسمع احيانا تصريحا من العملاء بأنه من السهل توظيف خبير

استشاري، ولكن من الصعب التخلص منه. وقال المستشارون إن هيكل وادارة المهمات بطريقة تطيل حتما وجودهم في منظمة العميل قد تؤدي الى مهمات جديدة. وقد يؤدي ذلك الى الإعتماد الدائم على الخبرة الخارجية، والتي يمكن ان تكون خطيرة.

الخوف من الرسوم الكبيرة: وهذا منتشرعلى نطاق واسع جدا في المؤسسات الصغيرة. ولا يعلم اصحاب او مديرو الشركات كيف يتم احتساب الرسوم وتبريرها، وما هي الفوائد التي يمكن مقارنتها مع الرسوم المدفوعة. ويعتقدون ان اللجوء إلى مستشار نوع من الرفاهية التي تتجاوز امكانياتهم.

الشعورالعام بعدم الإرتياح وعدم الأمن: لتكليف المستشارالنظرالى الداخل في المؤسسة، ويمكن ان تكون مهدمة. وماذا سيخرج منها؟ وقد يتعكر صفو العلاقات والممارسات المستقرة والسلمية، ولكن هل هذا ضروري حقا؟ وهل ستكون النتيجة تحسنا؟ وهل يستحق هذا التشغيل بعض الخطر؟ ألسنا نفتح صندوق العجائب دون ان نكون مضطرين الى القيام بذلك؟

إن المعايير العامة لإختيار المستشارين، مأخوذة من دليل منظمة العمل الدولية بشأن هذا الموضوع، وتتلخص في الإطار 2.29. كما أنه لا تستخدم هذه المعايير من قبل كل العملاء، وسيكون من المفيد إذا تمكن المستشار من معرفة المعايير التي تنطبق عليه كشخص او كشركة، وتقييم العروض المقدمة الى العميل، وما هو الوزن الذي سيضعه العميل لكل معيار.

3.29 أساليب التسويق للمؤسسة الإستشارية

وهناك مجموعة واسعة من التقنيات المتاحة للمستشارين الإداريين لبناء صورتهم وسمعتهم المهنية، او تحديد موقع ممارساتها، في عقول العملاء. وقد تمت مراجعة التقنيات الرئيسية في هذا البند. والغرض منها هو عدم بيع المهمات الفردية، ولكن لإطلاع العملاء المحتملين على المؤسسة الإستشارية ومنتجاتها، لإثارة اهتمامهم، وخلق فرص للإتصالات.

وبينما تهدف التقنيات الى العلاقات العامة البحتة وبناء صورة الشركة (كالإعلان على سبيل المثال)، وتهدف تقنيات اخرى الى إثارة إهتمام العملاء مباشرة من خلال توفير خدمة تقنية أخرى (مثل المعلومات والتدريب).

الاستفادة من المعارف

الكلمة المتواردة هي واحدة من أقدم الطرق وأكثرها كفاءة لتصبح الشركة المهنية معروفة لعملاء جدد. ويستخدم رجال الأعمال والمديرون تبادل المعلومات حول المهنيين مثل المحامين والمحاسبين والمهندسين والمستشارين الإداريين. ويتبادلون المعلومات المواتية وغير المواتية، وتأمل الشركة التي قدمت خدمة جيدة للعميل ان تحصل على معرف مفيد. وكثيرا ما يسأل المدير الذي يبحث عن مستشار أصدقاءه من رجال الأعمال للحصول على المشورة قبل ان يتحول الى أي مصدر آخر من المعلومات.

الإطار 2.29 معايير إختيار المستشارين

يختار معظم العملاء مستشاريهم بتطبيق واحد او اكثر من المعايير التالية:

1. **النزاهة المهنية** (كيف يفسر المستشار الإداري ويحترم مدونة قواعد الأخلاق والسلوك).
2. **الكفاءة التقنية** (تحتاج المعرفة والخبرة للتعامل مع مشاكل العميل التقنية وتحقيق نتائج من المستوى المطلوب والجودة).
   ويمكن ان يدقق ذلك أكثر من خلال:
   أ. التمييز بين قدرة الشركة وقدرات الأفراد (الفريق) المقترحين.
   ب. المعرفة التامة في قطاع العميل الصناعي.
   ج. في مجال الإستشارات الدولية، يكون التشديد على المعرفة الدقيقة بالظروف الخاصة لكل بلد (الإقتصادية، والإجتماعية، والثقافية).
   د. التفريق بين المهارات الصعبة والسهلة (المعرفة والخبرة التقنية الخاصة بالإجراءات والأساليب والنظم، من ناحية، والقدرة على التعامل مع المشاكل الإنسانية وتسهيل التغيير التنظيمي، من ناحية أخرى).
   ه. التشديد على الإبداع والإبتكار (والذي يعني ان التجربة السابقة ستتأكد)
3. **العلاقة مع المستشار** (التفاهم المتبادل والثقة، وموقف العميل من العمل مع المستشار كشخص).
4. **تصميم المهمة** (إظهار فهم المستشار لمشكلة محددة، وسياق منظمة عميل معين، والنهج المتخذ).
5. **القدرة على التسليم** (الهيكل، الحجم، الموارد، الموقع، المرونة والمزايا الأخرى للشركة الإستشارية، مما يدل على القدرة لتقديم ما وعدت، حتى لو تغيرت الظروف).
6. **القدرة على تعبئة المزيد من الموارد** (والمهم في المهام التي قد تتطلب خبرات الشركات الأخرى، والإتصالات لأعمال جديدة، ورأس المال الإضافي، الخ).
7. **تكلفة الخدمات** (مستوى الرسوم ومعادلتها، وقد لا يكون ذلك المعيار الرئيسي، ولكن الرسوم المبالغ بها، قد تنحي المستشار).
8. **شهادات الكفاءة او الجودة** (شهادات كفاءة رسمية للمستشارين الأفراد وشهادات جودة للشركات الإستشارية والتي تؤخذ بعين الإعتبار من قبل بعض العملاء، في دعم او كبديل للمعايير من (1 _ 7)).
9. **الصورة المهنية للمستشار** (وباستخدام هذا المعيار، يعتمد العميل على الإختيار والتقييم الذي تم والخبرات المكتسبة سابقا من قبل المستخدمين السابقين للخدمات الإستشارية، او على الإنجازات التى حققها المستشار خارج الإستشارات، وعلى سبيل المثال ككاتب او مدير).

Source: M. Kuber, How to select and use client's guide, Management Development Series, No. 31 (Geneva, ILO, 1993). Pp. 77-87.

المصدر: م. كوبر: " كيفية اختيار واستخدام المستشارين: دليل العميل، سلسلة إدارة التنمية، رقم 31 (جنيف، منظمة العمل الدولية، 1993)، صفحات 87-77.

وقد يبدو ان الأداء الممتاز في خدمة العملاء هو كل ما هو ضروري للحصول على المعرفين الجيدين. وتبين التجربة ان هذا هو في الواقع العامل الرئيسي ولكنه ليس الوحيد. ولا يترك بعض المستشارين للصدفة ان يوصي بهم عميل راض لزملائه، ولكنهم يناقشون سياساتهم واحتياجاتهم الترويجية مع عملائهم ويطلبون منهم ما يلي:

- إقتراح المهتمين في مجتمع الأعمال بالخدمات المماثلة.
- أن يأذن باستخدام أسماء العملاء كمرجع للعملاء المحتملين.
- ربما إعطاء الإذن لوصف وتلخيص المهمة في المطبوعات التقنية والمواد الترويجية او في ندوة إدارية.
- للحديث عن المستشار مع مديرين آخرين او زملاء بالعمل، ولكن أيضا مع المصرفيين والمحاسبين والمحامين وغيرهم ممن قد يكون قد طلب إسم مستشار جيد من خلال الإتصالات مع قطاع الأعمال.

ويتطلب ذلك فهم متبادل وممتاز بين المستشار والعميل. ويجب على العميل ان لا يشعر بالخجل بأنه اضطر الى ان يدفع لمستشار للتعامل مع مشكلة لديه والتي يجب ان يحلها بنفسه. بل يجب ان يكون فخورا للتعاون مع الإستشارات المهنية والتي ساعدته لإكتشاف فرص جديدة ورؤية مشاكله من منظور أوسع. وعلى المستشار ان يظهر للعميل انه سيتجاوز قلقه بعد توقيع عقد واحد – وافضل طريقة لتحقيق ذلك هو إعلام العملاء السابقين عن احدث البحوث ووضع القطاع او مجال المشكلة، واعلامهم عن الخدمات الجديدة التي يمكن ان يقدمها المستشار، ويمكن تناول الغداء معهم من وقت لآخر، وبشكل عام لا بد من تكرار التواصل. ويستمتع العميل بالتكلم عن المستشار المفضل لديه ويوصي به دون تردد. حيث ان العملاء الراضين والسعداء هم افضل المسوقين، ويقدمون هذا التسويق مجانا.

الإعلان

إن الغرض من الإعلان هو إثارة إهتمام أكبر عدد من العملاء المحتملين، من خلال إخبارهم عن منتجاتك او خدماتك الأكثر جاذبية لهم. ويحرز الإعلان تقدما في مجال الإستشارات الإدارية، وفي كل عام، هناك ما هو أكثر من ذلك ويجب على المستشارين ان يعرفو مزاياه ومخاطره.

ويميل الذين يتشاورون في مجال التسويق والتوزيع، الى المعرفة في قضايا الدعاية والإعلان، وقد يكونون قادرين على تصميم الإعلانات والحملات الدعائية لشركتهم. والمستشار الجديد الذي لا يتمتع بخبرة في مجال الإعلان، ينصح بأن يعود الى شركة إعلان محترفة او وكالة دعاية وإعلان قبل ان ينفق الكثير من المال على حملة إعلامية كبيرة. ولا تتلاءم طرق الإعلان المستخدمة في السلع والخدمات الكبيرة للجمهور الواسع مع تسويق الخدمات المهنية.

يجب ان تلبي الإعلانات الصحفية معيارين أساسين. اولا: يجب وضعها في المجلات والصحف التي من المرجح ان يراها العملاء المحتملون. ولذا من الضروري معرفة المديرين ورجال الأعمال الذين سيقرؤون. وكلما تم تداول اوسع للصحيفة والإعلان وارتفاع تكلفة المساحة الإعلانية، يكون المستشار قد وطد علاقة مميزة مع رؤساء التحرير ليقدمون له أسعارا خاصة.

كما يجب ان تفي الإعلانات بمعايير التصميم الفعال:

- توفير كمية صغيرة من المعلومات الأساسية بدلا من الكثير من التفاصيل المجزأة.
- التشديد (ربما في العنوان أو طريقة أخرى مرئية جدا) على الفوائد التي يبحث عنها العميل.
- الإشارة بوضوح الى أين وكيفية الإتصال مع المستشار.
- مناشدة ذوق العملاء المحتملين وقيمهم الثقافية.

ويستخدم الإعلان الإستشاري بالراديو والتلفزيون بشكل قليل جدا، ولكن لا ينبغي ان يغفل تماما. ويوجد برامج لدى بعض المذيعين للمجتمعات المحلية الصناعية والتجارية، وطرح موضوعات مثل إنشاء المشاريع وانشاء المؤسسات، وطلب الائتمان وتوفير الطاقة أو زيادة الإنتاجية، ويمكن للإعلان ان يلي مثل هذا البرنامج.

يتطلب الإعلان موارد كبيرة. ومن الأمثلة الأخيرة حملة إعلانية في جميع أنحاء العالم والتي أعلنت فيها أندرسون للإستشارات إسمها الجديد إكسنتشر Accenture. وتهدف الحملة أيضا في نفس الوقت الى شرح أن طبيعة الشركة قد تغيرت للعملاء الحاليين والمحتملين. وأنها تتطلع "لتجاوز التعريفات التقليدية للإستشارات، وجلب الإبتكارات التي تحسن بشكل كبير التي يعيش ويعمل بها العالم" 3. وقد بلغت تكلفة هذه الحملة الإعلانية أكثر من 170مليون دولار أمريكي.

ومع ذلك، فمن الخطأ أن نفترض أن التكلفة الضخمة للإعلان هو فقط لتحقيق الخدمات الإستشارية الكبيرة جدا. حيث يمكن حتى للشركات الصغيرة ان تستخدم بشكل انتقائي وفعال من حيث التكلفة واختيار الرسالة جيدا ومتوسطة الهدف. ومن غير المرجح ان يأتي الإعلان المنمق بالأثر المطلوب. كما يرفض رجال الأعمال عموما الإبتذال والوعود غير الواقعية، مثلما أصبحت شائعة في العديد من الإعلانات لمقدمي الخدمات المهنية. ومن المزعج ان تقرأ ان شركة استشارية "فريدة"، أو إن نهجه "مختلف تماما" أو "واضع يديه على المعرفة، بينما الآخرون متوقفين" أو إنه "رقم واحد" أو "حلول الشركة خلاقة ومبتكرة على الدوام"، وما شابه ذلك. وكذلك فإنه مزعج على وجه الخصوص أن تقرأ نفس الرسالة مرارا وتكرارا، من مختلف مقدمي الخدمات، وذلك باستخدام كلمات مختلفة ولكن قوله بالضبط نفس الشيء.

شبكة الإنترنت (المواقع الإلكترونية)

في عصر الإنترنت، فإن المزيد والمزيد من العملاء يبحثون عن المعلومات الخاصة بالمستشارين من خلال الإنترنت، والمواقع الإلكترونية للشركات الإستشارية في إختيار المتخصصين، وإعداد القوائم النهائية، ومقارنة الخدمات التي يقدمونها. ويبحثون عن معلومات مفيدة والمهام الحديثة والبحوث المنجزة، وما شابه ذلك. ويتوقع العملاء ذلك، وباستثناء الشركات الصغيرة، وبواسطة المواقع الإلكترونية يمكن توفير معلومات استشارية مجدية ومفيدة ومحدثة. ومعظم الشركات الإستشارية تفهم وتلبي هذا المطلب.

ومن السهل نسبيا إنشاء وتشغيل موقع على شبكة الإنترنت. بيد أنه من الصعب إنشاء موقع جيد،

واعطائه محتوى مهني ممتاز، وجعله مختلف عن غيره من المواقع على شبكة الإنترنت ومتطور وجاذب للعملاءويتم تطويره وتحديثه وتحسينة باستمرار، وهو ايضا مستهدف مهم. إن الصفحة ليست لعامة الناس، ولكنها لمستخدمي الخدمات الإستشارية، والذين يبحثون عن المعلومات ذات الصلة من خلال الإنترنت. ويجب ان يكون الموقع سهل الإستعمال، ومتجنبا المصطلحات التي قد يساء فهمها او المكروهة من قبل العملاء. كما يجب ان يكون منظما ومنطقيا وسهل التنقل به. ومن المفيد ان يشمل بعض المعلومات الفنية التي تهم العملاء. وتثبت ان الشركة تعمل على قضايا جديدة هامة، وهي على استعداد ان تتقاسم المعرفة مع العملاء. كما ينبغي ان يتضمن الموقع شيئا عن الناس في المؤسسة وبيان كيف يمكن الإتصال بالشركة، عن طريق البريد الإلكتروني او القنوات التقليدية. ومن الضروري ان يتم الرد على أي استفسارات ناتجة عن ذلك، حتى لو لم تظهر إشارة لأعمال جديدة.

العلامات التجارية

لقد بدأ بعض المستشارين الإداريين وغيرهم من مقدمي الخدمات المهنية باستخدام العلامات التجارية، والتي أثبتت بوضوح قوتها في تسويق السلع الإستهلاكية، وغيرها من المنتجات. وتعرف عادة العلامة التجارية بأنها "علامة او تسمية لتحديد هوية" أو نوع او ايجاد سلعة "(قاموس ويبستر). كما أن الفكرة وراء جهود العلامة التجارية هو جعل اسم المؤسسة الإستشارية او الخدمة المعينة معروفا ومحترما، ومطلوبا. وسوف ينجذب العملاء الى مالك العلامة التجارية بدلا من المنافسين. وقد كان هناك تأثير واضح من اتجاهين في الخدمات المهنية: تزايد المنافسة (حيث تبحث الشركات باستمرار عن وسائل جديدة لإكتساب الميزة التنافسية)، وتسليع (السماح لبيع الخدمة بسهولة للعديد من العملاء). ومع ذلك فإن العلامة التجارية هي مسألة معقدة ومثيرة للجدل الى حد ما في مجال الخدمات المهنية كما نوقش في الإطار 3.29.

المطبوعات المهنية

كتب للمديرين. إن كتابة كتب لقراءتها من قبل المديرين، او الأعمال المرجعية، قد أصبحت ذات شعبية متزايدة بين المستشارين. وأصبحت بعض المنشورات الحديثة الخاصة بالشركات الإستشارية والمبنية على أساس الخبرة والبحوث هي الأكثر مبيعا، وتأثيرها لتعزيز الأعمال الجديدة كان قويا.

ويعتمد الأثر الترويجي على طبيعة ونوعية المنشور. ويجب ان يعجب القارىء من خلال المنهج الإبداعي للكاتب لوضع المشكلات الإدارية، ويشمل استفادة الشركة من بعض الأفكار والخبرات. والعثور على الناشر المناسب له نفس القدر من الأهمية. وقد تؤدي المنشورات التي تكررنفس الأشياء القديمة باستخدام كلمات جديدة الى جذب عدد قليل من العملاء غير المتطورين، ولكن اثرها سيكون قليلا على المدى الطويل. وكتابة الكتاب الجيد حقا هو عملية في غاية الصعوبة، وتستغرق وقتا طويلا، والذين يقولون إن على كل مستشار إداري ان يحاول ذلك، فهي نصيحة خاطئة. ولكن اذا كنت تشعر ان لديك ما يكفي للقول، فلا تتردد!

الإطار 3.29 العلامات التجارية – أسطورة التسويق الجديدة

يبدو اننا غمرنا من وقت لآخر، مع البدع التسويقية. وهذه اجزاء من بعض المفاهيم في سياقات أخرى، عملت بشكل جيد. ولكن يبحث المسوقون على عصائر جديدة لبث الحيوية في الأذواق الملبدة بالمحامين والمحاسبين والمستشارين وغيرهم من المهن الأخرى، وتأخذ هذه الشرائح الصغيرة وتنمو عليها لتناسب الأفكار المسبقة، حيث العلامة التجارية الآن، موضوع ساخن للمقالات والندوات والعلامات التجارية للتجار. وقريبا هناك جولة اخرى للذين لم يوفوا بالوعود، والكثير من الذهب يذهب للقماش، ولكن الإمبراطور يبقى عاريا.

نعم، العلامة التجارية هي الحقيقة – احيانا- ولكنها لا توصف كما هي، وليس كما يجري بيعها للمهنيين المطمئنين، وليس كما يجري استخدامها من قبل الظلاميين والمغفلين. بغض النظر عن العلامة التجارية التي يبيعها التجار، إنه ليس اسما محددا وليس بائعا وليس لتحديد المواقع، وهي كلها عناصر صالحة وضرورية ومختلفة عن برنامج التسويق الناجحة.

قبل سنوات عديدة، وفي الأيام الأولى لتسويق المنتجات العامة، فقد اكتشف المسوقون ترددا شديدا من قبل المستهلكين للتخلي عن مزيد من المنتجات باهظة الثمن مع اسماء كانوا يعرفونها وكانوا يستخدمون اسماء معترف بها وتتصل بالجودة المطلوبة للمنتج. وكان التصور ان اسماء العلامات التجارية المألوفة كانت افضل، وبالتالي تستحق اكثر للمنتج نفسه، وعلى الرغم من ان التصور ليس صحيحا بالضرورة. وقد لا يكون هناك تمييز حقيقي في الواقع بين مختلف العلامات التجارية للمنتج نفسه. ولكن اذا ادرك العميل الفرق في عقله، وبالتالي فإن مفهوم العلامات التجارية تعمل حقا، وإحقاقا للحق فإن العلامة التجارية هي موقف مبني على تصور.

وفي تسويق العلامة التجارية، وتكريس جهود التسويق لمنتج مصبوغ – وفي نهاية المطاف، منتجها -مع تلك الفروق - حقيقة او خيالا، فإن العلامة التجارية التي تعطي مضمون وصحة وقبول للمنتج، ولذلك يمكن القول ان وضع العلامة التجارية هي الهدف النهائي للتسويق. ويخرج الناس لطلب المنتج من خلال الإسم التجاري، وسوف تقبل اي بديل. وهل يمكن ان يتم ذلك من خلال الخدمة المهنية؟.

- لا توجد قيمة العلامة التجارية في المنتج او الشركة، ولكنها في عقل العميل، وتقاس هذه القيمة لما هو ابعد من فائدة المنتج (او الخدمة) لتشمل تصورات الجودة، والثبات والموثوقية. والحصول على قيمة مالية واحدة. وسيكون من السهل ابعاد مفهوم العلامة التجارية وغير الملموسة، الا ان الملموسية غير ذات الصلة للزبون مع العلامة التجارية المعينة من الإختيار، كما ان العلامة التجارية هي ملموسة جدا.
- هناك فرق بين البائع - حتى لو كان مفضلا، مع الإعتراف باسم كبير –وبعلامة تجارية. ويجوز للبائع ان يضعها بمثابة خلفية، وليس مع الجهود التسويقية الأخرى. ويجب ان تكون الجهود التسويقية هناك: سمعة والتعريف بالإسم لنفس المجموعة من العاطفة والتصورات. والمرفقات التي يأخذها المستهلكون للعلامة التجارية للقدرة على التمييز الدقيق فإن الجميع

يعرف بما فيهم اولئك الذين لا يستأجرون الشركات المحاسبية مثل برايس ووتر هاوس كوبرز (ثم برايس ووتر هاوس) بالإسم، لأنهم حصلوا على جوائز مجدية أكاديمية لعدة سنوات. ولكن بدون قدر كبير من النشاط التسويقي والذي يبدو غير ذي صلة بشهرة الإسم تقريبا، وقد لا تحصل برايس ووتر هاوس كوبرزعلى عميل آخر.

- إن العلامة التجارية للخدمات المهنية تشكل إختلافا واضحا عن العلامات التجارية للمنتج. وهذا لا يعني انه لا يوجد جدوى في بعض العلامات التجارية للخدمة المهنية. ولكن الإختلاف موجود، وبالتالي من الصعب القيام به. وفي نهاية المطاف (وباستثناء الشركات الكبيرة جدا او المتخصصة)، ولا يشتري الناس عادة الشركة- إنهم يشترون خدمة فرد أو محاسب او محامي او مستشار فرد، والذين يعتقدون ان لديه خبرة محددة وتلبي احتياجاتهم او مشاكلهم.

ولكن إنتظر لحظة. إنه من العوامل الرئيسية في نجاح العلامة التجارية للمنتجات هو الإتساق والثبات. ويمكنك اختيار نوع واحد من معجون الأسنان على آخر، لأنك تعرف ان الأنبوب القادم من العلامة التجارية الذي اشتريته سيكون نفسه ومثل الأول الذي اشتريته. هل يمكن قول ذلك على الخدمة؟ هل الصفقة الأخيرة التي عقدتها مع العميل او آخر نصيحة ستكون نفسها مثل التي تليها؟ بكل تأكيد لا. وفي معظم الحالات، فإن الخدمة المعينة تعطى فقط لمرة واحد ولكل عميل، وخلافا لأنبوب معجون الأسنان، والذي اشتريته مرات ومرات. والسؤال إذن، هل ستكون الخدمة المقدمة لعميل معين هي نفس الخدمة المقدمة لعميل آخر؟ وفي ضوء هذه الإختلافات بين المنتج والخدمة، وكيف يمكن ان يكون لديك علامة تجارية للمحاسبة او القانون او الشركة الإستشارية؟.

وفي الواقع، يمكنك احيانا - ولكن فقط اذا تم توضيح الفروقات - ان تتخذ الإجراءات التالية بشأنها:

- في مجال الخدمات المهنية، وفي داخل الشركة نادرا ما يصبح اسم العلامة التجارية ذو قدرة، والتي تكون كافة خدماتها مقبولة ومفضلة على قوة اسم الشركة وحدها. والتعرف على الإسم يساعد ولكن فقط بمثابة خلفية للشركة.
- ومن جهة أخرى، إن خدمات الشركة المعينة، يمكن ان توضع كعلامة تجارية ولكن فقط اذا اتخذت خطوات معينة. وهذه الخطوات الأساسية هي مجرد بداية.
- ويجب ان يكون للخدمة المعينة اسما مميزا لها. برايس ووتر هاوس كوبرز تغيير وتكامل على سبيل المثال. انها تحدد منهجها لإعادة هندسة الشركة. وينصب التركيز على النهج في العملية. وهذا تمييز مهم في العلامة التجارية للخدمة المهنية.
- يجب ان يكون هناك إحساس من الإتساق في أداء الخدمة – وسجل تاريخي و منهجية، وهي دليل ضمني او حقيقي للأداء، مثل انبوب معجون الأسنان، وفي المرة القادمة تطلب من الشركة ان تقوم بالمهمة وسوف تؤدي لك العمل بنفس الطريقة المرضية، والناجحة، كما تم تأدية الخدمة لشخص آخر في المرة الأخيرة.

- يمكن وضع العلامة التجارية فقط مع القوة الكاملة للتسويق. وهذا يعني وضع تعريف واضح للخدمة، والإعلان والعلاقات العامة، والبريد المباشر – أي ترسانة تسويق كامل. ويجب ان تكون اتساقا بين النشاط التسويقي والخدمة. وليس هناك ما هو هش اكثر من قيمة العلامة التجارية. واذا لم تكن مستمرة ومصانة باستمرار، فإنها تتشوه وتقل وتموت.
- يبدو من المحتمل جدا ان تصبح خدمة الشركة هي العلامة التجارية التي تشارك بشكل جيد بهالة مع غيرها من خدمات نفس الشركة – ولكن لا يخلو من قوة في تلك الخدمات الأخرى.
- وفوق كل ذلك، فإن العلامة التجارية هي السمعة والمكانة او الموقف، واذا حاولت إنشاء برنامج التسويق دون فهم وتمييز الحقائق من الإختلافات، فقد يتم حرق اموالك، وعلى الأقل سوف تتمتع بضوء اللهب.

وعلى ظاهرها، يبدو ان مفهوم العلامة التجارية قد تكون مفيدة للشركات الكبرى فقط. ومن المحتمل جدا، وان لم يكن لأي سبب آخر غير تكلفة ترويج الخدمة لتحديد العلامة التجارية، ولكن جمال التسويق وفرحه هو ايجاد سبل مبدعة لتجاوز العقبات.

طبع بإذن من رسالة ماركوس للخدمات المهنية.

Printed by permission from the Marcus letter on Professional Service (www. Marcusletter.com) Bruce W. Marcus.

وهناك حاجة كبيرة في العديد من البلدان النامية والإقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقالية في إدارة المطبوعات الأصلية، والتي تعكس المشاكل الحقيقية والخبرة لممارسة الأنشطة التجارية المحلية. وهناك ايضا حاجة الى المنشورات وتقديم المشورة العملية والمتوازنة بشأن متى وكيفية تطبيق المفاهيم الجديدة والتقنيات المختلفة، والتي قد تكون مفيدة في ظروف معينة، ولكنها تميل الى ان تكون ذروة البيع من قبل مؤلفيها والباعة وحتى الشركات التي لها ظروف مختلفة. هذه هي التحديات الحقيقية والمستمرة والفرص المتاحة للمستشارين في مجال الإدارة

مقالات حول موضوعات الإدارة والصناعة. يقدم كتابة المقال بعض المزايا أكثر من كتاب:

- تركز المادة على موضوع معين او الموضوع الضيق (مثل تطور مثير للاهتمام في قطاع خدم من قبل المستشار، او آليات التدخل التي تساعد العديد من العملاء).
- قصر الوقت اللازم لكتابة المقال نسبيا.
- ستكون قاعدة القراء أكبر إذا تم نشر مقالة في صحيفة او مجلة واسعة الإنتشار.
- يمكن توزيع المواد بسهولة وبسرعة من خلال صفحات الإنترنت الخاصة بك او غيرها.
- لا يقرأ الكثير من المديرين الكتب لإنشغالهم، ولكنهم ينظرون الى المقالات سريعا لإستكشاف المواضيع المثيرة للقلق أو الاهتمام.

ولإثارة إهتمام العملاء المحتملين، يجب ان تعالج المقالات القضايا الآنية الهامة. والمقالات على اساس المهام التي انجزت بنجاح، وتحديد المنهجية المتبعة، والتغيرات التي تحققت والفوائد الخاصة بالعميل، ستكون مفيدة بشكل خاص.

الإختيار الوسطي هو المفتاح الرئيسي، وليس عامة الناس ولا الأوساط الأكاديمية هي الهدف الأساسي، ولذلك نوصي بما يلي:

- المهنية، المجلات التجارية ومجلات الأعمال، والتي تقرأ من قبل الإدارة العامة الواسعة (وعلى سبيل المثال فإن المستشار الذي يود ان يكون معترفا به كسلطة في ادارة النقل البري، ينبغي أن يعرف كمؤلف من قبل قراء المقالات الخاصة بالنقل عموما، وفي قطاع النقل بشكل خاص).
- الأعمال وادارة الصفحات والملاحق لأهم الصحف اليومية والأسبوعية.
- الصحف المحلية، ولا سيما التي تقرأ من قبل مجتمع الأعمال المحلي.
- منشورات التجارة واتحادات أصحاب الأعمال.
- صفحة الإنترنت الخاصة بالمستشار وصفحات الإنترنت للجمعيات والوكالات الإعلامية، وشركات البحوث وغيرها، حيث يبحث المديرون عادة عن معلومات جديدة.

أوراق المناسبات والكتيبات. يقدر كل من العملاء الحاليين والمحتملين إذا شاركهم المستشار الإداري بعض معرفته وخبرته من خلال اوراق معلوماتية وتقنية وإرشادات، وتقارير وملخصات، وبروشورات، وقوائم التدقيق وغيرها. وقد يتعامل هؤلاء مع موضوع متخصص جدا وضيق نسبيا، ولكن يجب ان يكون ذو فائدة مباشرة للمتلقي. ولذا يجب عليك ان تختار موضوعا مهما للمديرين، ويقدم اقتراحات وارشادات مجربة بالخبرة. وليس بالضرورة ان تكشف عن كل ما لديك من دراية ومعرفة، والذي يشكل لك ميزة تنافسية خاصة بك، ولكن يجب ان تكون مستعدا لتقول شيئا مهما إذا كانت المادة لا ينبغي ان ينظر اليها على أنها دعاية تافهة. وتعلم الأوراق المديرين و /أو المتخصصين حول الوضع في مجال عملهم، او حول الإتجاهات التي من المحتمل ان تؤثر على الأعمال التجارية والتي يرحب بها بشكل خاص.

النشرات الإخبارية. الرسالة الإخبارية هي نشرة دورية هدفها ابقاء القراء مع مواكبة التطورات في مجال النشاط وبشكل منتظم. ويمكن للمستشار الإداري ان يختار بين رسالة إخبارية مكرسة كليا للحصول على أخبار من قطاع او تجارة، والذي يعطي ايضا من شركته الإستشارية (التي أنجزت المشاريع والبحوث وقدمت خدمات جديدة، ومنشورات، وتعيينات كبار الموظفين، وغيرها). فإذا تم اختيار منطقة مغطاة بشكل جيد والنشرة معالجة مهنيا، فإنه يمكن ان تصبح الخدمة كمرجع مقدر تقديرا كبيرا، مستخدمين المعلومات الأساسية من خلال كثير من المشتركين. وقد حققت العديد من النشرات الخاصة والتي ركزت على الشركات المهنية هذا المعيار. وهنا ايضا فقد ساعد الإنترنت بسهولة على توزيع النشرات الإخبارية وبتكلفة أقل. كما زادت أيضا الإغراء لإنتاج النشرات الإخبارية مع مضمون قليل الدلالة.

ويجب ان تتضمن جميع المنشورات الإشارة الى الشركة الإستشارية التي ينتمي اليها صاحب البلاغ، مع بعض المعلومات عن الشركة وخدماتها، و (إذا وافقوا على ذلك) على العميل من المنظمات التي وضعت التجربة المنشورة.

العلاقات مع وسائط الإعلام الجماهيري

تبحث وسائط الإعلام الجماهيري مثل التلفزيون والصحافة والإذاعة، باستمرار عن المعلومات التي

تهم الجمهور. ويمتلك المستشارون الإداريون أو يمكن أن يساعدوا على جمع المعلومات وتنظيمها وتقديمها. ويتعلق بعض هذه المعلومات على سبيل المثال بالتطورات في مجال الأعمال الإدارية والتجارية والمالية، وتأثير التطورات التكنولوجية على المصانع والأعمال المكتبية والتقنيات الجديدة الموفرة للطاقة، أو الأثر المحتمل لسياسات التجارة على قرارات الإستثمار.

وقد وجد بعض المستشارين أنه من المفيد الإبقاء على الإتصال مع وسائل الإعلام، والتعاون معهم. كما يجب ان يلبي المحررون ومن يعمل معهم في وسائل الإعلام في كثير من الأحيان المواعيد النهائية الضيقة، كما انهم بحاجة لمساعدة سريعة من مصادر مطلعة، جديرة بالثقة ويمكن الإعتماد عليها. حيث إنهم يريدون المعلومات بشكل مناسب للإستخدام الفوري. ويمكن للمستشار الذي يفهم ذلك ويستجيب لهذه المتطلبات والتي نتوقع ان تكون كما نقلت من المصدرأو السلطة التقنية ان يدعى لإعطاء مقابلة. ولهذه غالبا ما يكون تأثير أكبر بكثير من الإعلانات الترويجية المكلفة وسط الجمهور نفسه.

وعندما تتم الإستجابة لوسائل الإعلام، فإن هذا لا يعني الإمتناع عن إتخاذ اي مبادرة. وبمجرد فهم كيف تعمل وسائل الإعلام، ونوع المعلومات التي يبحثون عنها، وكيف ينبغي تقديمها، فإنه يمكنك اقتراح موضوعات، او العرض المباشر لخبر او قصة الى جهات العرض الخاصة بك.

إن الأخبار او البيانات الصحفية تتجه لتوسيع نطاق توزيعها على وسائل الإعلام، حيث كان لبعض المستشارين تجارب جيدة معهم. كما ان ذكر بيان صحفي يصف شيئا مثيرا للإهتمام حصل في منطقة تحرص وسائل الإعلام على تغطيتها ويمكن استخدامها من عدة وسائل إعلام. او ان تبقى وسائل الإعلام على اتصال معكم لمزيد من المعلومات.

كما ان لدى بعض الناس في وسائل الإعلام صورة مشوهة عن المستشارين الإداريين، ويبحثون بشكل رئيسي للحصول على معلومات مثيرة ضدهم (وعلى سبيل المثال يبحثون على المهام التي انتهى بها المطاف بفشل كامل، او الرسوم الباهظة المفروضة على عمل دون المستوى المطلوب). وتظهر مثل هذه المواد الكاوية مع هذا النوع من المعلومات من وقت لآخر في الصحف والمجلات التجارية في مختلف البلدان.

ويكون هناك نتائج عكسية إذا تم الرد بقوة، حيث ان كشف الحقائق قد يكون صعبا بسبب قضايا السرية او غيرها من العوامل. إن مساعدة وسائل الإعلام للقيام بعملهم حسب المنهج المهني للتعامل مع هذه الموضوعات، هو أفضل وسيلة لتغيير مواقفهم من المستشارين الإداريين.

الندوات وورش العمل

أصبحت إدارة الندوات، والموائد المستديرة والمؤتمرات وورشات العمل وجلسات الإحاطة التنفيذية، وأحداث مماثلة هي أدوات التسويق الشائعة في مجال الإستشارات الإدارية. وعادة ما يدعو المستشار المديرين لحضور ندوة خاصة بموضوع يقلقهم، وعلى سبيل المثال، فإن كيفية التعامل مع العلاقات

الصناعية بموجب التشريع الجديد هو ما يحدث في أسواق المال الدولية. أو كيفية تطبيق نظم جديدة للمعلومات المحوسبة. وقد تدعو الشركة الإستشارية متخصصين من الخارج كمتحدثين، ولكن من الضروري أن يقدم الكادر المهني الخاص بالشركة عرضا لإثبات ان الشركة بالكامل الآن وقد وضعت تطبيقات عملية مثيرة للإهتمام. واذا كان ممكنا تقديم وصف للمشروعات التي قامت بها الشركة، والتي تبين الفوائد التي يجنيها العملاء. ومع ذلك، فمن الضروري ان يشعر العملاء ان الندوة هي مساعدة مباشرة لهم وليس مجرد تمرين للبيع.

ولا توجد وسيلة أفضل من تنظيم حلقة دراسية. وعليك ان تنظر فيما اذا كان الأفضل تكتيكا لتقديمها كخدمة مجانية لجميع العملاء أو لعملاء مختارين، او عملاء جدد محتملين، او الجمهور الواسع. أو فرض رسوم عالية نسبيا، او اخذ قيمة الوجبات والمواد المطبوعة المقدمة. ويمكن ترتيب حلقة دراسية من الشركة الإستشارية وحدها، او بالتعاون مع مركز ادارة او معهد، او غرفة التجارة المحلية، او الجمعيات التجارية. ويجب ان تكون قصيرة وان يكون الوقت والمكان مريحين.

واذا كان الغرض الأساسي من الندوة هو تسويق الإستشارة، فإنه يجب ان يكون المشاركين من العملاء المحتملين. ومن الناحية المثالية يمكن استخدام قائمة بريدية انتقائية، ودعوة أصحاب القرارمن المؤسسات التي في حاجة الى المساعدة او التي تبحث عن فرص في المناطق التي سيتم مناقشتها. وعليك ان تقيم نسبة احتمال المستجيبين (والتي قد تكون ما بين 5-20%)، ويتوقف ذلك على عوامل مختلفة مثل الموضوع، وعلى سمعة الشركة والمتحدثين، ونوعية القائمة البريدية، وميل المديرين لحضور الندوات الدراسية). ومن الأفضل ان تكون الدعوات شخصية.

وفي حال الموافقة على الحضور، يعرب المديرون عن اهتمامهم بالموضوع والخبرة التي تتمتع بها الشركة الداعية. وقد يكونوا عملاء محتملين، وان توضع اسماءهم بوضوح وعناية. ويمكن ان تبدأ المناقشة معهم في الندوة الدراسية، وعلى سبيل المثال إما كمجموعات صغيرة توضع على جدول الأعمال، او من خلال الإتصالات الفردية.وقد يستمر البعض منهم في الحديث بعد الندوة الدراسية، او ممكن ان يطلب موعدا، وسيكون لديك ايضا قائمة مركزة للإتصالات في المستقبل. وقد يكون من المفيد الإتصال معهم بعد اسبوعين او ثلاثة اسابيع من الندوة وطلب عقد اجتماع لمناقشة المشاكل الخاصة بمزيد من العمق دون اي التزام فوري. وقد يفتح هذا الباب مهام جديدة.

كما يقوم الكثير من الشركات الإستشارية بعقد برامج تدريبية مفتوحة. وقد أنشأ بعضهم إدارات تدريب او معاهد خاصة. وهذه خدمة مباشرة للعملاء كهدف رئيسي لتنمية المهارات، وليس للتسويق. كما ان المشاركين في البرامج التدريبية ليسوا بالضرورة من العملاء الحاليين او المحتملين. ومع ذلك، فإن الأثر التسويقي لهذه البرامج يمكن ان يكون كبيرا. ويمكن ان يقرر بعض المشاركين ولتطبيق ما تعلموه ان يطلبوا مساعدة الشركة الإستشارية. وقد يغادر آخرون البرنامج التدريبي مع وعي ومعرفة مجالات أعمال الشركة وادائها في مجال التدريب. ومن المرجح ان يتذكروا ذلك عندما يختارون مستشارا في المستقبل.

وبشكل عام، فإنه يجب النظر الى جميع المشاركين في برامج التدريب وبنفس الطريقة انهم عملاء سابقون للشركة. إنهم يعرفون شركتك، وإذا كان البرنامج التدريبي مفيدا لهم، فإن شركتك لها أفضلية لديهم، ومما يدل على رعايتك لهم، وتزويدهم بمعلومات مفيدة. كما أن الإتصال بهم بشكل انتقائي، يخلق فرص لتحديد ومناقشة مهام استشارية جديدة

خدمات المعلومات الخاصة

إن الأثر الترويجي لخدمات المعلومات الخاصة مماثل للندوات الدراسية او النشرات الإخبارية. وإذا اصبحت الشركة الاستشارية سلطة معترف بها وخاصة في مجال معين من المعلومات الحيوية لصانعي القرار، فإنه يمكن استخدام خدمات المعلومات الرامية الى تعزيز العمل الإستشاري. كما يمكن لتقارير المعلومات الدورية ان تتضمن إشارات الى الخدمات الإستشارية للشركة.كما يمكن ايضا ذكر الردود على الإستفسارات الفردية وذكر وصف للخدمات الأخرى. وإذا كانت المعلومات الواردة ذات قيمة للعملاء، فإن الكثير منهم سيهتم بالخدمات التقنية الأخرى والمقدمة من نفس الشركة. وفي المقابل إذا كانت المعلومات سطحية ومجزأة وعشوائية، فإنه من غير المرجح ان يسعى العملاء الى أخذ غيرها من الخدمات.

بحوث الإدارة والأعمال

يتزايد دور البحوث في مجال الإستشارات الإدارية وآثاره الكبيرة على التسويق. وفي الندوات والمقالات، والنشرات الإخبارية وغيرها من ادوات التسويق التي تم وصفها في الفقرات السابقة، يمكن للشركة الإستشارية ان تختار تقديم تقرير عن البحوث الخاصة بها، او عن بحث تم عمله من قبل جهة اخرى ولكن تطبيقه يعتبر من منتجات وخدمات الشركة، فالقول "نحن بحثنا وحددنا العوامل الحرجة لتحديد فعالية نظم الإنتاج" هو على الأرجح رسالة تسويق أكثر إقناعا من القول: "لدينا خبرة طويلة في تحسين نظم الإنتاج". ومع ذلك فإن العملاء المحتملين يريدون ان يتعلموا اكثر من البحوث التي ساعدت في التفكير ووسعت وحدثت الخدمات الإستشارية. كما يجب ان يكون لديك الرغبة لتقاسم بعض النتائج الهامة للبحث الخاص بك مع مجتمع الأعمال والعملاء المحتملين الآخرين.

إرسال مواد الدعاية بالبريد

ربما فكر كل مستشار في مواد الدعاية البريدية في مرحلة ما. والعديد من المستشارين قد رفضوا الفكرة، لأنهم يشعرون ان ذلك ما يسمى "بالإتصال البارد" وهو مضيعة للوقت والمال. وهؤلاء الذين يستخدمونه هم بعض الشركات الراسخة، والقادمين الجدد الى استشارات الأعمال.

ومن الضروري ان يكون لديك قائمة بريدية جيدة. ويفضل بعض المستشارين ان يضعوا القائمة بأنفسهم، وذلك باستخدام معلومات عن المنظمات في القطاع الذين يريدون خدمته، وعلى سبيل المثال، قد تريد الشركات الصغيرة في منطقة معينة ان تواجه مشاكل الصيانه او مشاكل التدفق النقدي، وبدلا من ذلك، قد يكون من الممكن شراء قائمة بريدية مركزة من الجمعيات التجارية او من شركة خاصة.

وما ينبغي ان يكون بالبريد هو فقط المواد المختارة والمصممة جيدا. ويمكن ان تشمل كتيبات

المعلومات والنشرات عن الشركة الإستشارية، وصحائف المعلومات وتقارير عن خدمات جديدة، وتقارير النشاط السنوي، وطبعات جديدة من المقالات وعينات من النشرات الإخبارية، وما شابه ذلك. ولا توجد نقطة تحدد الورق، حيث يستقبل العملاء الكثير من المواد الدعائية. كما يجب ان تكون المواد المرسلة مقتضبة وموجزة، وينبغي إعطاء العملاء المحتملين المعلومات التقنية ذات المغزى، مما يدل على ان لدى المستشار منهج فريد ومعرفة في الأعمال التجارية، ويصف الأعمال الحديثة التي قامت بها الشركة، ووصف موجز عن الشركة الإستشارية، ولمحات عن كبار موظفيها.

أنشطة المدير المهنية والإجتماعية

إن من مصلحة المستشارين الإداريين ان يختلطوا ويتعاملوا مع المديرين على اعتبارهم منتمين الى دوائر الإدارة والأعمال. وهذا يجعل المستشار مرئيا أمام عدد من العملاء المحتملين، والذين يفضلون أيضا التعامل مع شخص معروف لديهم من الإتصالات المهنية والإجتماعية وليس مع شخص غريب. وبنفس الطريقة، ينبغي على المستشار ان يتعرف على المصرفيين والمحامين وغيرهم من المهنيين الذين قد يوصون به لعملائهم.

وكثير من المستشارين أعضاء في الجمعيات الإدارية وهيئات العضوية التطوعية المماثلة سواء كانت محلية أو وطنية او دولية. كثيرا ما يتحدثون في الإجتماعات (مجانا في الغالب) ويعملون في اللجان أو فرق العمل. على المستشار أن يعرض باسترخاء اهتمامه وتوافره، ولكن دون مغالاة حتى لا يصبح سلوكه النشيط مزعجا او مشبوها. على الممارس الفرد أن يراعي عدد المناسبات التي يمكنه المشاركة بها دون أن يكون ذلك على حساب أعماله، في الوقت الذي يمكن فيه للشركة الاستشارية الكبيرة أن توفر أكثر من ممثل لها في عدة منظمات مختلفة.

وتقدم الأنشطة الإجتماعية والثقافية والرياضية فرصا للإتصالات غير الرسمية والتي يمكن ان تأتي بعمل جديد. وهناك أكثر من مشروع إستشاري أصله على ملعب للجولف !.

العمل الإجتماعي التطوعي

هناك حاجة ماسة للمشاركة في العمل الإجتماعي وتنمية المجتمع من قبل المنظمات و الأعضاء والمستشارين الذين يملكون المعرفة الإدارية والتنظيمية. بينما قد لا تكون مشاكلهم التقنية هي الأكثر تطورا، وتعتبر مساعدتهم في كثير من الأحيان تجربة إجتماعية مجزية.

إن الخدمة الإجتماعية التطوعية للمجتمع تعطي البعد الإجتماعي لصورة المستشار. وتساعد على إقامة الإتصالات مع المديرين او رجال الأعمال الذين يشاركون في هذه الأنشطة.

الأدلة

توجد في معظم البلدان، الأدلة المختلفة للخدمات المهنية ويشمل الكثير منها على أقسام للمستشارين الإداريين. بالإضافة الى إسم المستشار وعنوانه، يذكر عادة في الدليل مجالات القدرات الخاصة بالمستشار وذلك باستخدام إما الشروط القياسية والتعريفات التي اختارها الناشر في الدليل، او الوصف

الذي يقدمه المستشار المعني.

من غير المرجح ان العميل المحتمل سوف يختار مستشار إداري من القائمة في الدليل. ومع ذلك فقد يستخدم الدليل لإنشاء قائمة مختصرة من المستشارين، او للتدقيق واستكمال المعلومات المتعلقة بهم. وإذا لم يرد إسمك في القائمة، فإن العملاء المحتملين قد يتساءلون لماذا لم يتم ذلك؟ ولهذا فمن المستحسن ان يتم سرد اسمك في الأدلة المعروفة ولها سمعة جيدة. وهذا يشمل دليل العضوية الصادر عن الجمعيات المهنية للإستشاريين. وليس من الضروري ان يذكر في كل دليل. واذا كانت الصفحات الصفراء من مجال دليل الهاتف وتشمل قسم عن المستشارين الإداريين، فيجب عليك التأكد من ان يتم ذكر اسم شركتك فيه.

الرد على الإستفسارات

إن استخدام أي من تقنيات التسويق التي نوقشت أعلاه يمكن ان تؤدي الى استفسارات لبعض النقاط من قبل العملاء المحتملين. وفي بعض الحالات، قد يدعى الناس مباشرة لإجراء الإستعلام (وعلى سبيل المثال متابعة حلقة دراسية سبق وحضروها). ويمكن لهذه الإستعلامات ان تشكل مجموعة واسعة من المواضيع، وبما في ذلك المسائل العامة في الأعمال والإدارة، ومصادر المعلومات ولمحة عن الشركة الإستشارية، والعمل لعملاء آخرين او إن المشاكل التي واجهها العميل جعلته يستعلم.

ويمكن لأي استعلام من هذا القبيل ان يكون خطوة أخرى فعالة نحو أعمال جديدة، أو يمكن ان يفسد العلاقة الناشئة وتحويل العملاء المحتملين بعيدا. وتعتبر هذه المخاطر عالية وخاصة في الشركات الإستشارية الكبرى، فإذا اتصل الشخص (قد يكون عامل المقسم او قد يكون على قدم المساواة المهني المحترف) ولم تكن قادرا على ايصاله بالشخص المطلوب او بالرد الصحيح على الإستعلام، فعليك ان تضع بالإعتبار الملاحظات التالية:

- إذا وضعت إعلان، وكتبت المقالات، وتحدثت في المؤتمرات، وما الى ذلك، يمكن ان تتوقع الإستعلام
- يجب وضع الموارد المتاحة للتعامل مع الإستفسارات (تعيين الأفراد، الوقت المتاح، تشغيل اجهزة الإجابات المسجلة في حال غياب المستشار).
- يجب التعامل مع كل استعلام بأقصى درجات المجاملة والصبر وعلى المستوى الصحيح (يمكن تثبيط عميل إذا أخذ جواب ضعيف من مساعد كاتب او من مشارك يجهل المعلومات، حيث يتوقع مدير الشركة الرد من شريك او من كبار الخبراء).
- يجب التعامل مع الإستفسارات التي لا يمكن إجابتها على الفور في أقرب وقت ممكن.
- ينطوي الرد على الإستفسارات المتعلقة بالأساليب التسويقية عن طريق الأخذ بعين الإعتبار إلى أي مدى تذهب: والرد على مجرد السؤال، هو إبداء الإهتمام بمنظمة العميل، وعرض إجتماع، أو ما شابهها.
- يجب أن يقرر المستشار في حالات معينة كمية المنافسة (ومن الممكن أن يحاول العميل تحويل الإستفسار ليحصل على إستشارة مجانية).
- إذا كنت تقدم رد على الإستفسارات من خلال الموقع الإلكتروني، فعليك القيام بذلك حتى ولو كنت تشعر أن ذلك لن يجني أي عمل جديد.

- يجب أن تسجل الإستفسارات في ملفات العملاء للمتابعة، ويجب التأكد من تنفيذ أية اقتراحات للمتابعة بشكل جدي.

موقع ومكانة مرافق المكتب

يجب الوصول إلى مستوى مريح ومتوسط من الصورة المرموقة للخدمة المهنية والإقتصاد في عملياتها. والعنوان الصحيح عادةً هو القرب من مصادر العمل. و يتجه ذلك لتحديد موقع الشركة داخل أو قرب المنطقة المالية والتجارية للعاصمة أو المركز الصناعي الرئيسي. ومع ذلك، فمن المرجح أن يكون العنوان الجيد مرتفع التكلفة وعلى المستشار أن يكون قادراً على تحمله.

إن مظهر المكاتب المهني، من منطقة الإستقبال إلى غرفة الإجتماعات حيث يتم استقبال الزوار كلاهما مهم بشكل متساوي. ويجب أن تظهر الشركات الإستشارية للعملاء أنها تستخدم أحدث المعدات المكتبية والأثاث الأنيق، ولكنها واقعية وعملية، ويملكون إدارة داخلية كفؤة. ومن الممكن أن يجذب الترف المفرط إعجاب عدد قليل من الزبائن، ولكنه سيثبط الكثير منهم، والذين بسرعة سيعتبرون بأنهم سيدفعون لجمال ولراحة مرافق مكتبك. ومن الممكن أن يشعر مالكو ومديرو الشركات الصغيرة على وجه الخصوص بعدم الإرتياح في المكاتب التي لا تعكس بيئة عملهم.

الإسم والشعار

بالرغم من أن العديد من المستشاريين غير مدركين لها، ولكن خبراء العلاقات العامة يعتبرون أن إسم وشعار الشركة لهما دور واضح في إيصال الصورة للجمهور وللعملاء المحتملين.

واذا كان إسم الشركة معروف جيداً وأصبح جزء من ذوي الشهرة، فيجب أن لا يتم تغييره، حتى ولو لم يعد لَه معنى حقيقي. ومن الممكن للشركة الجديدة أن تنظر في خيارات بديلة.

أسماء الأشخاص. تحظى تسمية الشركة باسم المؤسس، أو المالك، أو الشركاء الرئيسيين بشعبية كبيرة في الخدمات المهنية. ومن المفيد معرفة من له الدور الرئيسي في الشركة. فإذا كان المستشار ناجحا كمؤلف أو متحدث في المؤتمرات، فإن العملاء المحتملين يرون بسهولة إرتباطه مع الممارسة المهنية بنفس الإسم. ومن جهة أخرى، من الممكن أن يكون هناك بعض الإلتباس. فمن الصعب المحافظة على تمييز واضح بين النشاطات المهنية والخاصة التي تحمل نفس الإسم.

والقراءة السريعة للقوائم المحاسبية المهمة، و الشركات الإستشارية تبين أن أسماء الأشخاص (المؤسسين أو الشركاء الرئيسيين) تسود في عناوينها. ولا يوصى بإستخدام إسم الشخص إذا كان يبدو محرجاً في بيئة المستشار الثقافية، أو إذا كان يثير روابط غريبة.

مجال النشاط. لتسمية الشركة بالنسبة لمجال نشاطها (مثل: مستشارو التسويق الدولي، إدارة خدمات النقل البري) هو إحتمال آخر. و يجب إختيار الإسم بعناية:

- من الممكن أن يصبح مقيدا جداً إذا دخل المستشار في مجال آخر (مثل: إضافة مجالات أخرى للنقل

إلى النقل البري)، وهذا حدث في الكثير من الشركات الإستشارية.

- من الممكن أن تؤدي للإرتباك بسهولة إذا كانت عامة جداً، وأن العديد من الشركات في نفس مجتمع الأعمال تستخدم نفس الأسماء (خدمات تخطيط الموارد، إتحادات إدارة الموارد، خدمات التخطيط الإستراتيجي،...إلخ).

الاسم المختصر. من المفيد التفكير بالاسم المختصر للشركة: حيث أن الإسم الكامل الأصلي للعديد من الشركات المهنية قد ينسي الاسم المختصر وعوضا يستخدم الاسم الكامل.

الشعار. لايملك شعارالشركات المهنية نفس الأهمية كما هي في ا لإعلان الشامل لسلع المستهلكين، ولكن من الممكن أن يلعب دور مفيد فيتذكر العملاء بسرعة أن الرسالة قادمة من شركة محددة. ومن الممكن إستخدام الشعار في ترويسة الرسالة، وبطاقات الأعمال، والنشرات، والتقارير، والمواد الدعائية، والإعلانات المطبوعة والمرئية.

4.29 أساليب تسويق المهن الإستشارية

يفضل كل مستشار أن يأتي العملاء إليه. ولكن العديد من المستشارين، وخاصةً الجدد على المهنة، لن يحصلوا أبداً على عمل كافي بمجرد إنتظار مجيء العملاء المحتملين. بل عليهم البحث عن العملاء وتسويق المهام لهم. وسنعرض الأساليب الرئيسية في هذا البند.

الإتصالات الباردة

الإتصالات الباردة هي الزيارات، والرسائل والإتصالات الهاتفية التي يبدؤها المستشارون ليحاولوا بيع الخدمات للعملاء المحتملين. ولقد تحدث وكتب الكثير عن هذه الإتصالات. وعموماً تعتبر هذه الأساليب الأقل فاعلية وبعض المستشارين لا يستخدمونها أبداً. ولكنها لا تزال تستخدم، ولا يمكن للشركات الإستشارية المنشاة حديثاً تجاهل هذه الأساليب.

الزيارات الباردة (غير المعلن عنها) وهي الأقل مناسبة. ويستاء وينزعج المديرون من زيارة الأشخاص غير المعروفين لأسباب غير معروفة. ومع ذلك فإنه قد يعتبر شيء مقبول في بعض الثقافات.

الرسائل البريدية الباردة، وهي أسلوب افضل قليلاً. وغايتها عدم بيع مهمة، ولكن لتقديم المستشار للعملاء المحتملين وتمهيد الطريق للمزيد من الإتصال، لمتابعتها في 3-2 أسابيع.

الإتصالات الهاتفية الباردة، ولها غاية واحدة وهي الحصول على موعد مع العميل. وتسمح للعميل أيضاً لطرح الاسئلة قبل أن يقرر بإستقبال أو زيارة المستشار.

من الممكن أن تزداد فاعلية الإتصالات الباردة بملاحظة قوانين محددة.

أولاً، إختيار العملاء المحتملين بشكل صحيح. حيث يجب أن تحدد المنظمات المستهدفة، عن طريق البحث

في السوق المحتمل، ويجب أن يكون المستشار مقتنع بأنه يستطيع أن يقوم بشيء مفيد لهم. وعليه أن يعمل خارج قائمة العناوين أو إذا قرر شراء واحدة من الوكيل، فعليه أن ينظر إليها قبل إستخدامها.

ثانياً، تتطلب الإتصالات الباردة تحضير فني. ويجب على المستشار أن يعرف قدر الإمكان عن المنظمة التي سيتصل بها. وأسوأ شيء من الممكن أن يقوم به المستشار هو إظهار جهل فاضح في المحادثة الاولى للحقائق الأساسية حول عمل العميل. وفي الشروط العامة، يجب تجنب الرسائل الكلامية، أو إعطاء الكثير من المعلومات التفصيلية لعميل محتمل غير مهتم. وبدلاً من ذلك يجب ان تكون الرسائل الفردية مكتوبة، والتي تظهر أن المستشار يملك شيئا خاصا متعلقا بالعرض. وتحتاج الإتصالات الهاتفية أيضاً إلى التحضير لتكون فعالة. ويملك بعض المستشارين قائمة مرجعية لتحضير وبناء المحادثات عبر الهاتف.

ثالثاً، يجب أن يهدف المستشار الحصول على إتصال مع الشخص المناسب. ويجب أن تكون مع الشخص التنفيذي الأعلى في كثير من المنظمات (ولكن ليس جميعها). كما يجب ان تعنون الرسائل الباردة لَه شخصياً. ويجب على المستشار في الإتصال الهاتفي محاولة التحدث مع "الشخص المستهدف"، ويهدف للقيام بذلك في الوقت الذي لا يكون فيه مشغول جداً. وعادة فإن التنفيذيين مشغولون ولا يردون على الإتصالات، إلا إذا كان لديهم سبب للقيام بذلك. لذلك، وإذا لم يصل المستشار للشخص المستهدف، فلا يستحق الأمر أن تترك إسمك ورقم هاتفك على أمل أن يعاود الإتصال بك. بل ينبغي أن يعاود المستشار الإتصال ثانيةً بوقت يقترحه السكرتير.

ويكون التسلسل الطبيعي في الإتصالات الباردة (أ) رسالة، (ب) إتصال هاتفي يتبعه رسالة وسؤال عن تحديد موعد، (ج) موعد مع العميل. ولا يضمن لك الوصول لهذه الخطوة الثالثة مهمة جديدة، ولكنها تزيد من فرصة الحصول على واحدة.

الإتصالات إعتماداً على المعارف والمراجع

إذا المستشار "وضع المعارف للعمل" كما ناقشنا في الفصل 3.29، فإنه لا شك بأن أغلب الإتصالات مع العملاء الجدد لها افضلية المعرفين. و يحدث هذا في عدة طرق:

- أن يطلب من العميل المحتمل عقد إجتماع.
- يُقدم المستشار للعميل المحتمل من قِبل صديق عمل مشترك أو معرفة.
- يحصل المستشار على أسماء العملاء المحتملين من العملاء الحاليين.

حقيقة أن المستشار موصى عليه، أو أنه يستطيع أن يستخدم المعرفين للتأثير على إتجاهات العملاء الحاليين، بخلق جو مناسب للتفاوض على المهمة. ومن الممكن توقع عقود كبيرة من أصدقاء العمل، ومن الممكن أن تنجح المناقشة وتنتقل بسرعة من العموميات الى الأمور المتخصصة. ويجب أن يعرف المستشار كمية المعلومات التي يملكها العميل، ليتجنب تكرار ما هو واضح واهمال تزويد المعلومات التي يحتاجها العميل الجديد.

إذا كان العميل لا يحتاج أكثر من معلومات، فعلى المستشار أن لا يصر على التفاوض لمهمة فورية.

وستعلم الخبرة المستشار كيفية المضي في مثل هذه المواقف. وعلى سبيل المثال: ربما يقترح إتصال آخر حتى يمكنه من متابعة المناقشة، وقبل ذلك يمكنه النظر في البيانات اللازمة للعمل المحتمل والتعليق عليها - بدون فرض رسوم -. أو من الممكن أن يزود المستشار بوصف مفصل للمهمات المنفذة للعملاء الذين يعرفهم ويحترمهم العملاء المحتملين. ومثل هذه الإتصالات يجب متابعتها بالإتصالات الهاتفية بعد إسبوعين إلى أربعة أسابيع. وإذا العميل المحتمل فقد إهتمامه فعلى المستشار أن لا يستمر في الإتصال.

وفي سياق مماثل، غالباً ما تقوم الشركات الإستشارية التي تنظم إدارة الندوات بمراجعة الإتصالات مع المشاركين ليعرفوا فيما إذا كانوا مهتمين في المهمات الإستشارية. واتباع المنهج في خطوات متعددة، كما وصفت أعلاه، ويجب أيضاً أن تطبق في هذه الحالات.

الإستجابة للدعوات لتقديم العروض

في حالات محددة من الممكن عمل الإتصالات الجديدة مع العملاء المحتملين للإستجابة للإعلانات المنشورة التي تدعو المستشارين لتقديم عرض فني لتنفيذ المشروع. وكقاعدة، سيكون العميل هيئة عامة أو منظمة خاصة أقل تكراراً والتي تم إختيارها لتطبيق إجراء الإختيار الرسمي.

في مثل هذه الحالات لم يحدد العميل نفسه فقط، ولكنه غالبا ما يملك وجهة نظر دقيقة إلى حد ما على ما ينبغي القيام به. والخدمات الفنية التي يملكها العميل، أو المستشار الخارجي، ستؤخذ للتحقيقات الأولية وتطور الشروط المرجعية للمشروع. وهذا الوصف سيكون متوفراً على الطلب.

ويكون الإجراء المختار بشكل متكرر في خطوتين:

- في الخطوة الأولى (قبل الإختيار)،يتم دعوة المستشارين المهتمين للإتصال مع العميل وتقديم مذكرة فنية عن ملف شركاتهم والخبرة المتعلقة، وسيكونوا هؤلاء مشمولين في القائمة المختصرة.
- في الخطوة الثانية (الإختيار)، تقدم القائمة المختصرة للمستشارين العروض الفنية (العطاءات، والعروض)، التي يتم فحصها و بعد ذلك يتم الإختيار كما وصف في البند 4.7.

والمشاريع التي أعلن عنها غالباً ما تكون كبيرة ومربحة من الناحية المالية، وتشحذ شهية الكثير من المستشارين. ومع ذلك، قبل أن تقرر الشركة للعطاء، يجب الأخذ بالإعتبار للعديد من العوامل المتعددة وتفحص كافة المعلومات المرتبطة بحذر:

- من الممكن أن تكون ضمن القائمة المختصرة (قائمة المستشارين او الشركات الاستشارية المؤهلة)، أو حتى شركة محددة في الذهن، عند بدء إجراء الإختيار الرسمي.
- من الممكن أن تهتم العديد من الشركات الإستشارية المُهمة بالعمل وستكون المنافسة صعبة.
- من الممكن أن تكمل واحدة أو أكثر من الشركات بالفعل العمل التحضيري الكبير والقدر

العظيم من التسويق.

- يعتبر تحضير مذكرة فنية وعرض فني جيد مضيعة للوقت ومكلف مادياً (دراسة تشخيصية مفصلة ودقيقة، تشمل العديد من الزيارات لمنظمة العميل، ومن الممكن أنها تحتاج لعرض قبل تصميمها)، ويتم هذا العمل الكامل بخسارة، ولا يتم إختيارها وأحياناً لا تسدد تكلفتها حتى للشركات الرابحة.
- من الممكن أن يكون إجراء الإختيار طويل، وربما سيطلب من المستشار تقديم معلومات إضافية، وإعادة النظر في بعض هذه الشروط، وإعادة كتابة العرض، والصرف على زيارات متعددة، وبالتالي لن يكون بحاجة ملحة لتأمين العمل والبدء به بسرعة.

واذا قررت ان تنافس على مثل هذه المشاريع فعليك تطوير خطة تكتيكية لربحها. وعلى سبيل المثال: من الممكن أن تشعر فنياً بقدرتك الكاملة للعمل، ولكنك غير معروف للعميل. والسؤال هو: ما الذي يمكن عمله في وقت قصير لتصبح معروفا للعملاء المحتملين الجدد المهمين؟ هل يمكن للعملاء السابقين المساعدة؟ هل يمكن تنظيم زيارات لدراسة العملاء السابقين للموظفين الفنيين الرئيسيين للعملاء المحتملين؟ ما الذي يمكن إنجازه أيضاً بدون الكشف عن المعلومات السرية؟ ما الذي تم إنجازه بدون كسر القواعد التي تحكم إجراء الإختيار؟

التسويق خلال مرحلة الدخول

تم شرح مرحلة الدخول للمهمة الإستشارية بالتفصيل في الفصل 7. وفي العديد من الأمثلة لن يعطي العميل الموافقة النهائية على المهمة قبل رؤية ومراجعة المقترح الفني إعتماداً على تشخيص المشكلات الأولية. ولا يمكن إعتبار مرحلة الدخول ناجحة بشكلٍ كامل حتى يتم توقيع العقد أو الموافقة عليه بإتفاق شفهي. والآثار واضحة: لن ينتهي تسويق المهام الجديدة في المناقشة الأولى مع العميل المحتمل، بل ستستمر من خلال مرحلة الدخول حتى ولو بالفعل بدأت بعض الأعمال الفنية في المهمة الجديدة.

لا يمكن المبالغة بالبعد التسويقي على كل مرحلة الدخول. سواءُ كان هناك منافسة أو لا، فعلى المستشار التفكير بتأثير التسويق على كل شيء قاله وفعله في الإجتماعات الأولى مع منظمة العميل، وفي المسح التشخيصي الاولي، وفي صياغة وتقديم العرض للعميل، وفي إعطاء عرض السعر، وفي صياغة العقد وفي إقتراح كيفية التوظيف للمهمة.

5.29 التسويق للعملاء الحاليين

هنالك مجموعتان من العملاء الحاليين- واحدة هم الذين يعمل المستشار لهم حالياً (العملاء الحاليون)، والآخرين الذين عمل لهم المستشار في الماضي (العملاء السابقون). وفي كل المهن، تحاول الشركات المحافظة على عملائها وبيع المزيد من الخدمات لهم. في الإستشارات الإدارية، فإن نتائج هذه الإستراتيجية تظهر من خلال في الكمية الكبيرة لتكرار الأعمال، حيث تبلغ في بعض المهام 75 – 80% لكل العمل. ويبين الإطار 4.29 أن تكلفة الجهود التسويقية هي ليست عامل تافه.

الإطار 4.29 تكلفة الجهود التسويقية: مثال

في شركة إستشارية ألمانية متوسطة الحجم، كان معدل حجم المهمة حوالي 100,000 دولار أمريكي. وتبين السجلات بأن الحصول على مهمة من عميل جديد تتطلب من سبعة إلى ثمانية أيام جهود تسويقية (تشمل دراسة ظروف العميل، وعمل الإتصالات، وعمل مسودة المقترحات، والمفاوضات....إلخ). وبالمعدل، تدير الشركة لتفوز بواحدة من ثلاثة عقود من هذا القبيل. وبالتالي، يجب أن تستغرق 21 - 24 يوم لجمع 100,000 دولار أمريكي من العمل الجديد وعميل واحد جديد. وفي المقابل، للحصول على 100,000 دولار أمريكي من عمل العميل الحالي يتطلب حوالي ثلاثة إلى خمسة أيام من الجهود التسويقية المُركزة.

وتحتاج الجهود التسويقية البدائية للحصول على عميل جديد وهذ أمر مكلف. وفي أغلب الحالات سيتم إكمال المهمة الأولى بخسارة. ومن الممكن تعليل هذا (أ) إذا حصلت على عميل جيد، (ب) إذا كنت جيداً كفاية بتحقيق تكرار العمل بالتسويق للعملاء الحاليين، أو (ج) إذا كنت بحاجة لعميل جديد لأنك تنوع من الخدمات للقطاعات الجديدة والدول...إلخ.

ويعتبر الفوز بعملاء جدد بينما تخسر العملاء الحاليين ترف تتحمله القليل من الشركات المهنية.

المؤلف: كارل شولتز Author: Karl Scholz

التسويق خلال تنفيذ المهمة

لقد أكدنا عدة مرات بأن التسويق للعملاء الحاليين يبدأ خلال تنفيذ المهمة. وهذا يشمل:

- أن يكون متيقظاً لأي إشارة تعكس تخوف العميل او عدم سعادته بشأن النهج المتبع، والتقدم المُحرز، والتكاليف المُتكبدة، أو سلوك فريق المهمة.
- إبقاء العميل على علم تام بتقدم المهمة واختبار كافة المشاكل المحتملة والصعوبات مع العميل في أقرب وقت ممكن.
- إبقاء العيون مفتوحة على المزيد من حاجات العملاء والفرص (خارج نطاق المهمة الحالية) وذكر ها للعميل بطريقة مناسبة.
- شرح كامل للعميل مبينا انك تهتم به ولن تدخر جهدا لتزويده بالخدمة ذات القِيمة وفقاً لمعايير العميل وليس لمعايير المستشار.
- مقاومة أي إغراء لتمديد المهمة خارج الحدود الضرورية من أجل زيادة أرباحك الحالية.

البيع المتقاطع

يعتبر البيع المتقاطع شائعا بالرغم من المفهوم المثير للجدل في الممارسات المهنية الحالية. وهذا ينطوي على إستخدام الإتصالات والنشاطات المؤسسية في مجال خدمي واحد (التدقيق، والإستشارات المالية) لبيع الخدمات الأخرى (الإستشارات الإستراتيجية، والهندسية، والمشورة القانونية) لنفس منظمة العميل. وكقاعدة، تشارك وحدتين أو أكثر داخل الشركة الإستشارية أو المجموعة.

وغالباً تذكر العلاقة بين التدقيق والإستشارات الإدارية كمثال جيد على البيع المتقاطع. وبعض نقاط التدقيق تشير مباشرةً للعجز أو للموارد غير المستغلة، والخدمة الإستشارية تعرض بعد ذلك لمعالجة هذه. أو من الممكن أن يكون المنهج أكثر مكراً. وإذا كان هناك علاقة جيدة مع العميل في التدقيق أو مجال آخر، فمن الممكن إستخدام هذا لإنشاء إتصالات في قطاع آخر لخدمات الشركة، على أمل أن العلاقة الحالية ستسهل المفاوضات على المهمة في القطاع الجديد. وفي بعض الحالات يأخذ العميل المبادرة لتجنب هدر الوقت بالبحث عن مزود جديد للخدمات المهنية.

والحجج التي تدعم البيع المتقاطع تشمل:

- تعظيم قيمة علاقات العميل الحالي.
- إحتمالية تخفيض التكاليف لكل من العميل والمستشار حيث المنظمتين تعرفان بعضهما البعض.
- تحقيق التعاون وتعزيز المنافع للعميل من خلال أفضل تنسيق للخدمات المختلفة المزودة لعميل واحد.

كما أن البيع المتقاطع ينتقد بشدة من وجهات نظر مختلفة:

- إنها تقيد الإختيار، خاصةً إذا كانت بسبب العلاقات الممتازة في مجال واحد، حيث يشعر العميل بأنه مرغم على إستخدام نفس الشركة للخدمات المختلفة.
- من الممكن أن يؤدي بالعميل إلى إستخدامه للخدمات ذات الجودة المنخفضة (وربما يكون أكثر تكلفةً) من الإختيار المُستقل الذي قام به.
- في بعض الشركات المهنية يكون التعاون سيء في قطاعات الخدمات المختلفة وليس لديها دافع لعمل تسويقي جيد لقطاع آخر في الشركة، وإذا باعوا بشكل متقاطع عند عملهم مع العملاء الحاليين فسيكون ذلك على مضض.

ومن الواضح، أن فصل التدقيق عن الإستشارات، والذي كان زخمه منذ 2001 - 2002، قد خفض الفرص للبيع المتقاطع في قطاعات الخدمات المهنية إلى حد كبير، ولكنه لم يحذفه بشكل كامل.

التسويق للعملاء السابقين

العميل السابق حسب مفهومنا هو ليس عميل مفقود، ولكنه بالنسبة للمستشار قد أكمل بعض العمل في السابق. وغالباً يعود العملاء السابقين الراضين لمستشاريهم المهنيين:

- إذا كانوا يتمتعون بإحترام عال لقدراتهم الفنية ولجهودهم المستمرة ليكونوا متطورين دائما.
- لأنهم يستمتعون بالعمل مع شخص محدد و/أو شركة.
- لتجنب أو لتبسيط عملية الإختيار، والعمل الذي قامت به على الفور.

الإفتراض الواضح هو أن لدى العميل بعض العمل في مؤهلات مجالات المستشار السابق. ولا تأتي عودة بعض العملاء بأنفسهم، بدون أي جهد من جانب المستشار. وسيعود المزيد منهم إذا شملهم المستشار خلال جهوده التسويقية. ولا يوجد هناك أي أساليب خاصة للتسويق للعملاء السابقين ومن الممكن أن يكون المستشار قادراً على الإختيار بين الأساليب التي إستعرضناها قبل فصلين. ومن

جهة فإن من الممكن ألا تكون هناك حاجة لإرسال المعلومات الأساسية والعامة مراراً، حيث أن الشركة معروفة أصلاً من قِبل العميل. ومن جهة أخرى، فمن المفيد إرسال معلومات جديدة وأفكار، مما يدل على أن الشركة الإستشارية تتطور بإستمرار وتحسن خدمات عملائها، وتؤكد الإهتمام المستمر في عمل العميل السابق.

وتبدو الإتصالات الشخصية العرضية كنموذج جيد للتسويق، شريطة أن يكونوا (أ) مستعدين جيداً، (ب) أن تبين للعميل أن المستشار يتابع عمل العميل ومدرك لحاجاته المتغيرة، (ج) أن يقوم بها في مستوى مناسب من المسؤولية الإدارية من جانبي كل من العميل والمستشار.

ولا يعني الشرط الأخير بأن المهنيين المبتدئين عليهم أن لا يتابعوا العمل مع العملاء السابقين. ومن الممكن ضم أناس جدد في العلاقات حتى تكون فعالة جداً، وهذا يُظهر وجوه جديدة ومؤهلات جديدة للعميل. ومع ذلك، على الأرجح أن يناقش المستشارون المبتدئون مع أناس مختلفين، وحول قضايا مختلفة، من التي سيفعلها شركاء ومديرو الشركة.

6.29 إدارة عملية التسويق

من المحتمل أن القول بتزايد البيئة التنافسية لا يعتبر مبالغة، حيث أصبح التسويق الفعال واحد من مفاتيح عوامل النجاح في الشركات المهنية. ومع ذلك لا يكفي ذكر بعض مبادئ التسويق، على أمل أن كافة أعضاء الموظفين سيطبقونها. كما يجب أن تتم إدارة عملية التسويق من الإدارة العليا للشركة، ليس كوظيفة منفصلة، ولكن كعملية ومنهج متكامل تماماً مع كل شيء تقوم به الشركة - مثل تطوير الموظفين وترقيتهم، وتعويضات الشركاء والموظفين، والتنظيم والإشراف على العمليات، وتحسين جهود الجودة، وهكذا. واستراتيجية التسويق هي نقطة مركزية للإستراتيجية المؤسسية للشركة.

تدقيق التسويق

إن تأسيس شركة إستشارية تبحث لتحسين تسويقها يجب أن تبدأ بمراجعة وتقييم الممارسات التسويقية الحالية. وتدقيق التسويق هو منهج تسويقي مفيد لهذه الغاية. ومن الممكن أن يكون تمرين تشخيص ذاتي كامل إذا شعرت الشركة بقدرتها على فحص الجوانب المتعددة لتسويقها، بما في ذلك العلاقات العامة وتأثير الإعلانات. وإذا لم يكن كذلك، فمن الممكن أن يساعد المختصين في التسويق للخدمات المهنية أو في العلاقات العامة. وقد يكون من المفيد، على سبيل المثال، مقابلة العملاء وجمع المعلومات من مصادر خارجية أخرى لتوفير معلومات للمقارنة والقياس.

وعموماً، فإن التدقيق سيشمل:

- فحص ترويج الأعمال السابقة والحالية والممارسات التسويقية (المنظمة، قاعدة المعلومات، الإستراتيجية، الاساليب، النشاطات، الموازنات والتكاليف) وتقييم مساهمتها بتطوير الشركة.
- معرفة كيفية فهم التسويق وممارسته داخل الشركة من وحدات متعددة ومجموعات إستشارية وما هو دافعهم للتسويق.
- مقارنة النتائج مع المنهج التسويقي للمنافسين المباشرين والمستشارين الآخرين.

- إعتبار التغييرات في التسويق والتي ستكون مرغوبة لتحقيق متطلبات جديدة واستغلال الفرص الجديدة في السوق.
- إقتراح كيفية جعل التسويق أكثر فاعلية.

وتصل المنافع من تدقيق التسويق الى ما هو ابعد من التسويق على هذا النحو. حيث تستطيع تحديد مجالات محتملة جديدة للعمل، واقتراح أصناف جديدة من خدمات العملاء، واكتشاف الثغرات في قدرات الشركة الفنية وتدريب الموظفين، وعمل العديد من المقترحات العملية. ومن الممكن، في الحقيقة، كخطوة أولى للخدمة، فحص الإستراتيجية الكلية وتطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية.

التنظيم للتسويق

يحتاج التسويق إلى تنظيم، ويملك كل عضو تقريباً من الكادر التسويقي بعض الدور ليلعبه في التسويق، ويستطيع أن يقوم المستشارون خلال المهام الاستشارية بالكثير من التسويق الجيد إذا أبقوا أعينهم مفتوحة وفكروا بالعمل المستقبلي لشركاتهم. حتى أن بعض الترتيبات المنظمية الرسمية لوظيفة التسويق ضرورية أيضاً.

مدير التسويق. بغض النظر عن حجم وتعقيد الشركة الإستشارية، يجب أن يعطي فريق الإدارة إهتماما معتبرا للتسويق. وستناقش إستراتيجية التسويق عادةً وتقرر من الإدارة العليا. وإذا أمكن فينبغي تعيين عضو واحد من فريق الإدارة العليا كمدير تسويق. ومن الممكن أن تكون وظيفة بدوام كامل أو جزئي.

يهتم مدير التسويق بوظيفة التسويق الشاملة، ويكون مسؤولا عن إعداد وتقديم التحليل التسويقي الرئيسي، والإستراتيجيات، والبرامج والموازنات، ونشاطات التسويق المحددة، مثل سياسة التدريب التسويقية والإعلان، والعلاقات الصحفية، والقوائم البريدية، وتحرير وتوزيع المعلومات الدعائية. ومن الممكن أن يكون لديه فريق إداري وفني صغير لهذه الوظائف. والوظائف التسويقية الأخرى والنشاطات هي ليست من مسؤولية مدير التسويق المباشرة، بل عليه أن يراقبها، ويقيمها ويحفزها بالتعاون مع المديرين الآخرين.

الأدوار في التسويق غير المباشر. الأدوار في التسويق غير المباشر (وتهدف لبناء الصورة المهنية للشركة وخلق الفرص للإتصالات مع العملاء الجدد) وتتم المشاركة عادةً من خلال الشركة الإستشارية وتسند لوحدات أو أفراد يستطيعون إستخدام مهاراتهم لأفضل تأثير. والغاية هي إستخدام قدرات الأفراد: ولكن ليس كل فرد قادر على كتابة كتاب أو مقالة ستعزز موقع الشركة. ويجب تحديد الأدوار بوضوح، مثال: يجب تحديد من الذي سيكون فعال في أي إدارة أو جمعيات التجارة، أو من الذي سيفوض للإلتحاق بمؤتمر للإدارة.

الأدوار في التسويق المباشر. التسويق المباشر في المهام المحددة هي عادةً وظيفة الشركاء أو المديرين، الذين سينفقون 30 – 100% من أوقاتهم في الإتصالات مع العملاء الفرديين، وبناء علاقات

جديدة، ومحاولة بيع مهمة، والتفاوض على مسح تشخيصي مبدئي، أو مراجعة العمل السابق.

وفي بعض الشركات الإستشارية، فإن المهنيين الكبار هم المسوقون بوقت كامل. ومن الممكن أن لا يكونوا الفنيين الكبار في الشركة، ولكن مهاراتهم الإجتماعية، والتشخيصية، والبيعية تجعل منهم أصولاً لا تقدر بثمن. وهم "جالبي المطر" للشركة. ومع ذلك. فإن العديد من الشركات الإستشارية تفضل تبديل الأدوار، مثال: جعل المسوقين الناجحين مسؤولين أيضاً عن الإدارة والإشراف على تنفيذ المهمة.

يتطلب التسويق المباشر تنسيق ممتاز ومراجعة من الإدارة العليا و/أو من مديري القطاعات والمناطق الجغرافية داخل الشركة الإستشارية. ومن الممكن الإتصالات غير المنسقة مع نفس العميل في وحدات مختلفة في شركة إستشارية واحدة أن تدمر صورة الشركة. وفي المقابل، هناك العديد من الفرص لتحقيق التآزر داخل الشركات الإستشارية بمشاركة المعلومات الفعالة على العملاء المحتملين والمهام، والأخذ بالإعتبار إبقاء الإهتمام والإمكانيات على الشركة ككل عند العمل مع عملاء محددين.

البرنامج التسويقي والأهداف

إن البرنامج التسويقي أو الخطة تحدد الأهداف التسويقية للمستشار، والإستراتيجية والآليات المتخذة ستضع الإستراتيجية في التأثير. والبرنامج التسويقي المكتوب يوضح ما الذي ينبغي أكماله بعد فترة زمنية محددة، وما المصادر المطلوبة وما هي المساهمة بالنسبة للجهود التسويقية الشاملة المتوقعة من الأفراد أو الوحدات داخل الشركة.

يجب أن تختبر الأهداف التسويقية بوضوح ما الذي يجب تحقيقه بالجهود التسويقية بعد فترة زمنية محددة من الجانبين الكمي والنوعي:

- الأهداف الكمية ربما تشير لحصة التسويق التي يمكن تحقيقها وحجم العمل الجديد الذي يجب جمعه من العملاء الحاليين والجدد.
- الأهداف النوعية، وتهتم على سبيل المثال، بوضع الصورة المطلوبة للشركة في عقول العملاء، أو الحاجة للبحث عن عمل أكثر تحدياً.

و الأهداف التي يتعين تحقيقها في المستقبل القريب - والقول من ثلاث أو خمس سنوات. فإن هذا يؤكد الحاجة لوضع كل الإعتبارات التحليلية والإستراتيجية في منظور زمني. وعلى سبيل المثال: إن أغلب أساليب التسويق غير المباشر المستخدمة لبناء صورة مهنية تستغرق وقت طويل لصنع أي أثر ويجب أن تعامل كإستثمار في العمل المستقبلي.

ولا يكفي تحديد الأهداف التسويقية في مستوى الشركة. فغالباً الإستشارات والشركات المهنية الأخرى تكون متوترة حيث كل عضو في الشركة يجب أن يحاول الحصول على عمل جديد، ومع ذلك، بدون شرح ما الذي تعنيه هذه الشروط في حالة كل فرد، وما الذي يجب أن يجربه كل فرد حول هذا الشرط. وغالباً ما يشعر المستشارون المبتدئون بالحيرة، لأنهم عموماً لم يأخذوا تدريبا في التسويق، ويفتقرون

الى المعلومات في الجهود التسويقية الحالية التي تبذلها الشركة، و لا وقت لديها للتفكير بالتسويق.

مزيج الأساليب التسويقية

يجب أن يكون مزيج الأساليب التسويقية متسق مع ملف الشركة المهني الحالي والمطلوب، وصورتها وتغلغلها للأسواق، من جهة، وموظفيها ومواردها المالية من جهة أخرى. ويتأثر المزيج الأمثل بعدة عوامل في كل شركة إستشارية والتي من غير الممكن أن تعطي الآخرين أكثر من إرشادات عامة. وتتجه الخبرة لتبين أن:

- من المفضل عادةً دمج أساليب التسويق المباشرة وغير المباشرة المتعددة (لتعزز بعضها البعض إذا كان ذلك ممكناً).
- يجب عدم إستخدام الأساليب التي تشعرك بعدم الراحة أو التي تفتقر للموارد، وعلى سبيل المثال: إذا لم تنجز جيداً أمام الجمهور، فلا تحاول أن تسوق خلال الندوات.
- بالرغم من إعتبار الوسائل الأقل فاعلية، كالإتصالات الباردة (الشخصية، بالبريد أو بالهاتف)، الا انها تستخدم من قبل العديد من الشركات الإستشارية (غالباً ما تكون أكثر من الشركات الصغيرة والشابة من الكبيرة والراسخة).
- لا يستطيع الداخلون الجدد للعمل الإستشاري الإنتظار حتى يأتي السوق إليهم بل ينبغي أن يستخدموا أساليب تضعهم بسرعة في إتصال مباشر مع العملاء المحتملين.

مما يدل على أنه يجب إستخدام الأساليب التي تعطي أفضل النتائج (من حيث الأعمال الجديدة مقارنةً مع الجهود المبذولة) وفي حالة معينة تبدو إبتذال. ولكن هذا هو المعيار الرئيسي لتطبيقه، وليس ما يفعله منافسيك أو "النجوم" في المهنة.

حجم الجهود التسويقية

لا تتوفر بيانات موثوقة في حجم الموارد المُنفقة على التسويق من الشركات الإستشارية المتعددة. ومجال التسويق جديد نسبياً في الخدمات المهنية، والممارسات التسويقية تتغير بإستمرار. وأيضاً، من الممكن ان قدرا كبيرا من التسويق غير المباشر يعطي نشاطا مدرا للدخل (مثال: الندوات الإدارية والخدمات المعلوماتية التي يدفعها العملاء). ويخصص العديد من المطبقين الأفراد من 20 – 30% من وقتهم للتسويق. وتشير بعض الشركات أنهم ينفقون بين 5 و 25% من دخلهم على التسويق. ويتأثر هذه الرقم بشدة بإختيار الأساليب التسويقية - وعلى سبيل المثال، الحملة الإعلانية في الصحف التجارية الكبيرة ستكون عملية مكلفة.

التخطيط مقدماً لعبء العمل

تتطلب طبيعة خدمات أكثر الشركات الإستشارية للمحافظة على ما يكفي للطلبات المتراكمة لعدة أسابيع أو أشهر مقبلة. وبالنسبة لأي مستشار هناك رقم مثالي يزوده بحد الأمان المعقول ولا يزال يسمح للوظائف الجديدة لتبدأ بدون تأخير لا مبرر له. وتعتبر بعض الشركات الإستشارية تراكم عمل ثلاثة أشهر هو الوضع المثالي، بينما تعتبر الستة أسابيع كحد أدنى. ويعني التراكم الذي يتجاوز الثلاثة أشهر أن سجل أوامر العمل أخذ يطول مما يعني أن بعض العملاء سينتظرون المستشار طويلاً لبدء



المهمة. والعديد من الإستشاريين لا يحققون تراكم ستة أسابيع ويكونون سعداء إذا كان لديهم عمل مقدم من ثلاثة إلى أربع أسابيع. هذا، ومع ذلك،هو حد أمان صغير.

وللمحافظة على هامش السلامة المُرضي، وحجم المهام الجديدة، من حيث ايرادات ايام العمل المكتسبة، والتفاوض في أي فترة زمنية يجب أن تكون متساوية لمعدل حجم العمل الإستشاري المُنجز من الشركة في نفس الفترة الزمنية، بالإضافة لتوفير زيادة الحجم المطلوب. وبالطبع، هذه نظرية، ولكنها تزود الإرشاد لإدارة الشركة. واذا باعت الشركة بقيمة أقل من هذا الرقم، فالتراكم مقدماً سينخفض أو سيركد ومن الممكن أن يكون هناك مشاكل في المستقبل.

في الممارسة، فإن تسويق المهام وتخطيط العمل يجب أن يُستهدف. ومن الناحية المثالية، فإن هيكلة التراكم المقدم يجب أن يقابل بأكبر عدد ممكن من الأعداد النسبية من موظفي الإستشارات لملفات الفنيين المختلفة. وبوضوح، فمن السهل ان تخطط مقدماً لعبء العمل للمستشارين الذين تنوعوا نسبياً ويستطيعوا أن يضطلعوا على مهام مختلفة.

سرعة الجهود التسويقية

تؤثر المراقبة المستمرة لحجم العمل على سرعة جهود تسويق الشركة من أجل تجنب كلا من إنخفاض وزيادة المبيعات. ويجب أن يكون دائماً هناك أعمالا في خط الأنابيب (التدفق Pipeline)، وعددا من الإجتماعات الأولية مع العملاء المحتملين، ومراجعة زيارات العملاء السابقين، والمسوحات الإدارية لتحضير العروض للعملاء، وتحضير عروض لتنفيذ مهام أو الأحداث التسويقية الأخرى. إذا كانت هذه النشاطات التسويقية لم تؤدي الى تجميع عدد طبيعي للمهام الجديدة، فإنه من الضروري توزيع المزيد من وقت الموظفين للتسويق، او لإختبار فاعلية المنهج التسويقي المستخدم. وبعض الشركات تستخدم النسبة: العروض الموافق عليها/ العروض المُقدمة. واذا كانت النسبة تنخفض، فلنقل من 3: 1 إلى 5: 1، فهذه إشارة إلى أن سياسة الشركة بتقديم العطاءات وجودة العمل في الصياغة، ومفاوضات العروض تحتاج الى دراسة.

يجب أن يلاحظ المطبق الفرد أيضاً عبء العمل الأمامي بعناية. على الرغم من انه يوزع من 20 - 30% من وقت عمله للتسويق، ومن الممكن أن يكون مرتبطا بالوقت الكامل ومستوعبا فكرياً في المهام الطويلة، وبالتالي، لا يكفي عمل المخاطرة للتحضير للعمل المستقبلي. ويجب تجنب هذا. إذا فضّل المستشار إعطاء كل وقت العمل العادي للعميل الحالي، وعليه أن يضع ساعات أكثر لتلبية آفاق جديدة والقيام ببعض التسويق.

تطبيق منهج إدارة علاقات العملاء في الشركات الإستشارية

يتطلب التسويق الفعال والمركز عمل منهجي ومتسق مع المعلومات المتعلقة بقاعدة العملاء. وهذا هو أحد المكونات الرئيسية لإدارة المعرفة في الشركة الإستشارية، أو العمل مع "رأس المال العامل". ويستخدم هذا المفهوم لضغط "قيمة علاقات المنظمة مع الناس الذين يقومون بالعمل".6 ويعطي الإطار 5.29 قائمة تدقيق المعلومات التي من الممكن أن تكون مفيدة في التسويق وتبلغ قيمتها في الجمع والتحديث والإستفادة:

المهمة. والعديد من الإستشاريين لا يحققون تراكم ستة أسابيع ويكونون سعداء إذا كان لديهم عمل مقدم من ثلاثة إلى أربع أسابيع. هذا، ومع ذلك،هو حد أمان صغير.

وللمحافظة على هامش السلامة المُرضي، وحجم المهام الجديدة، من حيث ايرادات ايام العمل المكتسبة، والتفاوض في أي فترة زمنية يجب أن تكون متساوية لمعدل حجم العمل الإستشاري المُنجز من الشركة في نفس الفترة الزمنية، بالإضافة لتوفير زيادة الحجم المطلوب. وبالطبع، هذه نظرية، ولكنها تزود الإرشاد لإدارة الشركة. واذا باعت الشركة بقيمة أقل من هذا الرقم، فالتراكم مقدماً سينخفض أو سيركد ومن الممكن أن يكون هناك مشاكل في المستقبل.

في الممارسة، فإن تسويق المهام وتخطيط العمل يجب أن يُستهدف. ومن الناحية المثالية، فإن هيكلة التراكم المقدم يجب أن يقابل بأكبر عدد ممكن من الأعداد النسبية من موظفي الإستشارات لملفات الفنيين المختلفة. وبوضوح، فمن السهل ان تخطط مقدماً لعبء العمل للمستشارين الذين تنوعوا نسبياً ويستطيعوا أن يضطلعوا على مهام مختلفة.

سرعة الجهود التسويقية

تؤثر المراقبة المستمرة لحجم العمل على سرعة جهود تسويق الشركة من أجل تجنب كلا من إنخفاض وزيادة المبيعات. ويجب أن يكون دائماً هناك أعمالا في خط الأنابيب (التدفق Pipeline)، وعددا من الإجتماعات الأولية مع العملاء المحتملين، ومراجعة زيارات العملاء السابقين، والمسوحات الإدارية لتحضير العروض للعملاء، وتحضير عروض لتنفيذ مهام أو الأحداث التسويقية الأخرى. إذا كانت هذه النشاطات التسويقية لم تؤدي الى تجميع عدد طبيعي للمهام الجديدة، فإنه من الضروري توزيع المزيد من وقت الموظفين للتسويق، او لإختبار فاعلية المنهج التسويقي المستخدم. وبعض الشركات تستخدم النسبة: العروض الموافق عليها/ العروض المُقدمة. واذا كانت النسبة تنخفض، فلنقل من 3: 1 إلى 5: 1، فهذه إشارة إلى أن سياسة الشركة بتقديم العطاءات وجودة العمل في الصياغة، ومفاوضات العروض تحتاج الى دراسة.

يجب أن يلاحظ المطبق الفرد أيضاً عبء العمل الأمامي بعناية. على الرغم من انه يوزع من 20 - 30% من وقت عمله للتسويق، ومن الممكن أن يكون مرتبطا بالوقت الكامل ومستوعبا فكرياً في المهام الطويلة، وبالتالي، لا يكفي عمل المخاطرة للتحضير للعمل المستقبلي. ويجب تجنب هذا. إذا فضّل المستشار إعطاء كل وقت العمل العادي للعميل الحالي، وعليه أن يضع ساعات أكثر لتلبية آفاق جديدة والقيام ببعض التسويق.

تطبيق منهج إدارة علاقات العملاء في الشركات الإستشارية

يتطلب التسويق الفعال والمركز عمل منهجي ومتسق مع المعلومات المتعلقة بقاعدة العملاء. وهذا هو أحد المكونات الرئيسية لإدارة المعرفة في الشركة الإستشارية، أو العمل مع "رأس المال العامل". ويستخدم هذا المفهوم لضغط "قيمة علاقات المنظمة مع الناس الذين يقومون بالعمل".6 ويعطي الإطار 5.29 قائمة تدقيق المعلومات التي من الممكن أن تكون مفيدة في التسويق وتبلغ قيمتها في الجمع والتحديث والإستفادة:

الإطار 5.29 معلومات حول العملاء

تحفظ المعلومات في ملف العميل (فهرس البطاقات، ملفات الحاسوب، أو ما شابهها)، والتي تنشئ طبيعياً لكافة العملاء، السابقون، والحاليون والمحتملون، وينبغي ان تشمل:

- إسم العميل وعنوانه، أسماء المالكين الرئيسيين، المديرين ضباط الإتصال.
- معلومات الأعمال الرئيسية لدى العميل (أو إشارة للملفات والمصادر حيث تتوفر هذه المعلومات).
- المعلومات والنصائح لتطوير مستقبلي محتمل للعميل والحاجات المتغيرة.
- معلومات ملخصة على المهام الحالية والسابقة، والتي تضم تقييم المستشار على هذه المهام (ومرجع لملفات المهام، والتقارير والوثائق الأخرى التي تحوي على معلومات تفصيلية).
- معلومات عن الإتصالات السابقة مع العميل (ما تم في الإتصال، وعلى يد من، ومع من، وما هي النتائج، ومن يعرف العميل أفضل ويستطيع مشاركة المعلومات الضمنية مع العميل).
- معلومات على المستشارين الآخرين الذي عمل معهم، أو حاولوا العمل مع العميل، وما هي النتائج.
- مقترحات تهتم بالإتصالات المستقبلية وفرص المهام المستقبلية (مثال: من سيكون مهتم أيضا في منظمة العميل، ما هو العمل الجديد الذي ربما يقترح للعميل).

وتوصى العديد من الأعمال الإلكترونية والإستشارات التسويقية لعملائهم بوضع مفهوم إدارة علاقات العملاء في الشروط الاخرى، وهذا له إهمية للمستشارين أيضاً. وتضم الإستشارة الواسعة المتعددة التخصصات مدى واسع من المهام، والعقود، ومقترحات المشروع، واجراءات العطاءات، والتحقيقات الأولية، وطلبات المعلومات، ...إلخ. وربما التفكير الجيد بإستخدام برامج خاصة لإدارة علاقات العملاء لمراقبة العلاقات المتطورة والفرص المتغيرة، مع عرض لتحسين خدمات العملاء، وتعزيز البيع المتقاطع، وتنسيق وتكامل الخدمات المُقدمة، وزيادة ربحية المهمة.

وكجزء من مخزون كفاءة الموظفين، تسجل أيضاً بعض الشركات الإستشارية المعلومات عن قدرات التسويق لأعضاء الموظفين (تشمل خصائص خاصة مثل اللغات، عضوياتهم في النوادي، الخبرة الجيدة والسيئة مع انواع محددة من العملاء، وما شابهها) واستخدام هذه المعلومات في إختيار الذي سيقوم بالتسويق لعملاء محددين.

وفي الشركة الصغيرة يكفي عادةً النظام البسيط والأقل هيكلة. ولكن قبل الإختتام نحتاج للذاكرة والمعرفة الضمنية لإدارة علاقات العملاء، حيث من المفيد أن نملك نظرة قريبة لقاعدة العملاء (رأس مال العملاء)، وعدد المهام، والعملاء الآخرين، وإتصالات العملاء المحتملين، ودوران الموظفين وفقدان معلومات العميل مع رحيل كل موظف. وربما هذه ظاهرة تحتاج لمنهج إدارة علاقات العملاء.

1. أنظر و. وولف: الإدارة والإستشارة: مقدمة لجاميس ماكينسي (إيثاكا، نيويورك، مدرسة ولاية نيويورك للصناعة وعلاقات العمل، جامعة كورنيل، 1978).

1.See W. Wolf: Management and Consulting: An introduction to James McKinsey (Ithaca, New York, New York State School of industrial and Labor Relations, Cornell University. 1978)

2د. مايستر: إدارة شركة الخدمات المهنية (نيويورك، الصحافة الحرة، 1993) صفحة 111.

2.D.Maister: Managing the professional service firm(New York, The Free Press, 1993, Page 111).

3. أنظر الإعلان المنشور على www.accenture.com، تم زيارته في 4، نيسان، 2004.

3.See print advertising at www.accenture.com, visited on 4 April, 2002.

4. للمناقشة التفصيلية للإجراء، أنظر م. كوبر: كيف تختار وتستخدم المستشارين: دليل العملاء، سلسلة تطوير الإدارة عدد 31 (جينف، منظمة العمل الدولية، 1993)، الفصل 4.

4.For detail discussion of the procedure see M. Kubr: Hoe to select and use consultants: A client's guide , Management Development Series No. 31 (Geneva , ILO, 1993) Ch. 4.

5 أنظر أيضاً التعليقات الواردة في ف. ي. ميلار: في إدارة شركات الخدمات المهنية: العشرة أساطير المكشوفة (فيتيزويليام، ن ه، مطبوعات كينيدي 1991)، صفحة 5 - 14.

5. See also the comments madde in V.E.Millar: On the management of professional service firms: Ten Myths debunked (Fitzwilliam , NH, Kennedy Publications , 1991) pp. 5-14.

6. أنظر ت. أ. ستيوارت: رأس المال الفكري: ثروة المنظمات الجديدة (نيويورك، تداولات دوبلداي، 1997)، صفحة 77.

See T. A. Stewart: Intellectual capital: The new wealth of organizations (New York , Doubleday Currency, 1997), p. 77.

30 الفصل الثلاثون
التكاليف والرسوم

تحتاج الشركة الإستشارية لتجميع الرسوم الكافية لتقديم الخدمات للعملاء، ويكون لها علاقات مالية جيدة معهم. وعلى العملاء أن يشعروا بأن الرسوم متناسبة مع القيمة الحقيقية المقدمة لأعمال العميل عن طريق تدخل المستشار. ولا يتوقع العملاء بأن يحصلوا على خدمات مهنية ممتازة بسعر قليل، ولا يريدون أن تكون مفرطة أيضاً. ويبحث المستشارون عن رسوم تعكس بصدق الوقت اللازم والأثر المُحقق من العمل مع عميل محدد، وفضلاً عن تكاليف ونفقات الإستشارة - إمتلاك وتطوير رأس المال الفكري للمستشارين، والخدمات التسويقية، وممارسة الإدارة، و...إلخ.

ومع ذلك فإن "الرسوم العادلة" و"القيمة للعميل" في الخدمات المهنية تعتبر مفهوم معقد ومتشابك، والتي من السهل مناقشته بدلاً من تطبيقه على مجموعة واسعة من العملاء والمهمات المختلفة. تقليدياً يتعامل المستشارون والمهنيون الآخرون مع هذه القضايا عن طريق تطبيق قاعدة الرسوم مقابل الوقت، ويستخدمون نسبة رسوم عالية وترتيبات أخرى متعددة لتعكس مكونات المعرفة العالية والمساهمات الخاصة المقدمة في بعض المهمات. وقد تم تحدي هذه الممارسة مراراً لعدة أسباب. مثلاً: كارل إيريك سيفبي Karl – Erik Sveiby يسأل: "ما قيمة الفكرة التي تأتي في ومضة ثانية ولكنها مبنية على تجربة حياة ومن الصعب تقييم الوقت المستغرق عليها؟ وبالإستناد لقيمة المعرفة على الوقت المنفق، فمن المستحيل أن يكون صحيحاً، ولكنه لا يزال الأكثر شيوعاً. فما هي الطرق الأخرى لتسعير المعرفة؟"[1].

في هذا الفصل، سنستعرض أولاً الإعتبارات الأساسية المشمولة في تكلفة وقت المستشار ووضع الرسوم إعتماداً على الوقت. ثم سنناقش معادلات وسياسات الرسوم الأخرى والتي تهدف لربط الرسوم المسعرة للمعرفة المحددة والقيمة المنقولة للعميل.

1.30 النشاطات المنتجة للدخل

إن التحديد الدقيق لخدمات العملاء، قد يكون مكلفاً، وهو ضروري لتقدير تكاليف وتسعير الخدمات الإستشارية. وإذا كانت الخدمات المدفوعة فقط تدرُ دخلاً، فإن الخدمات والنشاطات الأخرى للشركة الإستشارية ستمول من خارج هذا الدخل.

الخدمات الممكن المطالبة بقيمتها

بصفة عامة، فإن الخدمات التي يمكن المطالبة بقيمتها هي التي تنجز مباشرةً لعميل محدد على أساس تعاقدي. وليس من الضروري أن تنفذ في مقر العميل: حيث يستطيع المستشار أن يسافر ويفاوض نيابةً عن العميل. ويبحث عن المعلومات في مركز التوثيق، أو يعمل في مكتبه على خطة عمل. ويجب أن تحدد بوضوح هذه النشاطات والتي هي جزء من مهمة محددة، وستكون نتائجها متوفرة فقط للعملاء الذين فوضوهم وسيدفعون لهم.

وهناك بعض النشاطات المحددة التي قد تعامل كخدمة مدفوعة او لا تعامل كذلك. مثل السفر. فأغلب المستشارين يحسبون قيمة كاملة للوقت المستغرق في السفر من والى موقع العميل وأي وقت آخر مطلوب للمهمة خلال السفر. وبعض المستشارين يحسبون التكاليف بقيمة مخفضة، بينما آخرون لا يطلبون أي شيء (مثل: إذا عملوا لعملاء محليين ووقت السفر لا يكاد يذكر).

الإشراف و التوجيه الفني، ومراقبة المهمة ربما أيضاً تدفع بعدة طرق. هنا مرة أخرى يفضل بعض المستشارين أن يعطوا عملاءهم معلومات دقيقة عن كمية الإشراف والأعمال المشابهة المطلوبة للمهمة، ويسعروا رسوم مناسبة لها. وبعضهم يعتبرونها تعقيدات غير ضرورية لإجراءات الفواتير والمحاسبة، مثل إذا أشرف مستشار ذو خبرة كبيرة على مهام متعددة خلال نفس الفترة الزمنية فإن تكلفة وقته يجب أن تكون محسوبة من ضمن هذه المهمة.

والخلاصة، فإن الممارسة السائدة في الرسوم المستندة على الوقت هي أن يدفع العميل مباشرةً عن كل الخدمات المقدمة له، بموجب عقد محدد مع العميل، وبإستثناء الخدمات التي من المستحيل أو من غير العملي أن تدفع مباشرةً.

الخدمات التي لا يمكن المحاسبة عليها

تعتبر الإدارة العامة والإداريين في الشركة الإستشارية، والنشاطات التسويقية والترويجية، كما البحث وتطوير المنتجات وتدريب الموظفين، نشاطات لا ترتبط مباشرةً لمهمة عميل محددة. وينطبق نفس الشيء على المغادرات والإجازات السنوية، والوقت الضائع خلال المرض والأوقات المفقودة المتعددة، بما فيهم المستحقات الناجمة عن نقص العملاء أو إلى سوء إدارة الشركة.

إن تكلفة الوقت المستغرق على النشاطات التي لا تدفع مباشرةً ستقسم على كل العملاء من خلال التكاليف العمومية والإدارية overhead charges، أو من الضروري التعامل معها كخسارة، وتخفض دخل المستشار.

خدمات العملاء المجانية

إن القول الدقيق، هو انه لا يوجد مكان لخدمة العملاء المجانية في الدعم الذاتي للممارسات المهنية: حيث من الممكن ان يعمل المستشار مجاناً فقط ولبعض الأسباب، وعليه ان يقرر القيام بالعمل في وقت فراغه، إذا كان يقبل إنخفاض في الدخل، أو إذا الخدمة مدعومة. والخدمة التي

تعطى مجاناً لعميل واحد بالطبع ستدفع من العملاء الآخرين. وسيدفع بعضهم على كل غداء مجاني مقدم إلى عميل محتمل.

وفيما يتعلق بالمسوحات المبدئية الإستقصائية التشخيصية وعروض المهمة، فقد تم توضيحها في الفصل السابع، حيث أن الدراسات القصيرة تتطلب تحضير عروض مبدئية للمهمة، ويقوم بها بعض المستشارين مجاناً وتدفع لهم فقط عند الموافقة على العروض وتنفيذ المهمة. وتشمل الخدمات الأخرى المجانية حلقة دراسية أو تزويد معلومات عن طريق الموقع الإلكتروني. وهي غير مدفوعة لأنها تستخدم لدعم المعلومات العامة والتسويق للعملاء الحاليين والمتوقعين.

الرسوم اليومية المكتسبة

إن خدمات العملاء مكلفة في العديد من الحالات، وتسعر إستناداً إلى أيام عمل المستشار (ساعات أو أسابيع). ومن الضروري التخطيط له وتحقيق الرقم المطلوب، والتي ربما يحدد كما هو موضح في الجدول 1.30 (إفترض خمس أيام عمل إسبوعية).

الجدول 1.30 الوقت المدفوع

البند	الأسابيع	الأيام
الوقت الكلي	52	260
- المغادرات السنوية.	4	20
- العطل الرسمية.	2	10
- احتياط مقابل المرض.	1	5
- الوقت المتوفر.	45	225
- احتياط للتدريب والإجتماعات.	2	10
- احتياط للتسويق والبحث.	5	25
- الوقت المدفوع.	38	190

190 يوم مدفوع لكل مستشار تمثل التوقعات للشركة الإستشارية للفترة المخططة. وهي منفعة 73% من الوقت الكلي، كما هو محدد بالنسبة:

$$\frac{\text{الوقت المدفوع}}{\text{الوقت الكلي}} = \frac{190}{260} = 0.73$$

هذا فقط مثال فرضي، وهو ليس شكل معياري. كل شركة إستشارية ستؤسس ميزانيتها الزمنية إعتماداً على الظروف، وخبرة الشركة وإستراتيجيتها.

والطريقة البديلة لحساب هذه النسبة هي بمقارنة الوقت المدفوع مع الأيام المتوفرة:

$$\frac{\text{الوقت المدفوع}}{\text{الأيام المتوفرة}} = \frac{190}{225} = 0.84$$

تستخدم الشركات الإستشارية غالباً النسبة الثانية وتطبق قيم متباينة لفئات مختلفة من المستشارين. حيث أن معدل منفعة الوقت النوعي هي 80 - 90% للموظفين المشغلين، و 60 - 80% للموظفين الكبار (مشرفين، قادة فرق) و 15 - 50% لموظفي الإدارة العليا (الشركاء وكبار الشركاء و الضباط). ويستطيع المستشارون المشغلون تحقيق نسب منفعة عالية بفضل التسويق، والتخطيط والتنسيق الذي يتم من زملائهم الكبار. وتشير البيانات من عدة دول أن المطبقين الأفراد الذين يعتنون بإدارتهم وتسويقهم يحققون معدل منفعة تصل 55 - 65%، حتى ولو أن معظمهم أنفقوا ما يصل إلى 20 - 25% من وقتهم في التسويق (إنظر الفصل التاسع والعشرون).

2.30 تحديد كلفة الخدمات القابلة للمطالبة

الرسوم لكل وحدة زمنية

تستخدم الوحدة الزمنية من أغلب المستشارين لحساب الرسوم وهي يوم عمل واحد، ولكن يستخدم بعض المستشارين نسب إسبوعية أو بالساعة. حيث أن الإعتبارات الأساسية بسيطة: كل يوم رسوم مكتسبة تكتسب نسبة مستجيبة لدخل الميزانية الإجمالية. وهذا بالطبع معدل شكلي. حيث أن الرسوم الفعلية ستتأثر بعوامل أخرى، كما هو مبين في الجزء 3.30.

دعنا نستخدم مثال فرضي لوحدة إستشارية وصفت في البند 2.35 وتفترض أن وقت الميزانية من عشرين مستشار تشغيلي في الوحدة هي 190 يوم لكل منها وعلى ستة مستشارين كبار أن يحققوا 130 أيام مدفوعة لكل منهم. وحتى نبقي الأشياء بسيطة، فإن مدير الوحدة واثنين من المتدربين قد ألحقوا بالوحدة دون ان يقوموا بأي عمل مدفوع مباشرةً. دعنا نفترض أيضاً أن دخل الوحدة المستهدف هي 3,898,000دولار ، والتي تستجيب للميزانية التشغيلية (الدخل الكلي) المبين في الجدول 1.33 (الفصل 33). حيث أن نسبة معدل الرسوم اليومية لاحقاً ستكون:

$$\frac{\text{الدخل الكلي}}{\text{أيام الرسوم المكتسبة}} = \frac{3,898,000}{(130\times 6) + (190\times 20)} = 0.84$$

الرسوم لفئات مختلفة من المستشارين

يعد دفع نفس القيمة اليومية لكافة المستشارين بغض النظر عن خبرتهم وأقدميتهم سياسة خاطئة، حيث يصر العديد من العملاء على تعيين المستشارين القدامى فقط لمشاريعهم إذا حصلوا عليهم بنفس السعر، مع أن بعض المهمات من الممكن أن يقوم بها مستشارون ذوي خبرة أقل ستكون مكلفة للغاية. وتطبق أغلب الشركات الإستشارية نسب رسوم متباينة لفئات مختلفة من المستشارين. حيث أن الإختلافات في معدل الرسوم تدفع لفئات مختلفة من المستشارين والتي من الممكن أن تكون كبيرة جداً (3: 1 أو أكثر).

في حالتنا الفرضية فإن المعدل للمستشارين التشغيلين ربما يحدد ب 800 دولار امريكي ولكبار المستشارين 1,100 دولار امريكي. وهذا سوف يسمح للوحدة تحقيق نفس الدخل الكلي، مع إفتراض أن منفعة الوقت المتوقع تتحقق من الفئتين.

نسبة الرسوم/ الرواتب

النسبة الأخرى المستخدمة من المنظمات الإستشارية (ما يسمى "المعامل") تقارن الرواتب المدفوعة للمستشارين مع الرسوم الكلية المكتسبة كالتالي:

$$\frac{\text{الرسوم الكلية المكتسبة}}{\text{الرواتب}} = \text{المعامل}$$

وفي أغلب الشركات الإستشارية فإن قيمة هذه النسبة هي بين 2.5 و 4.0، ولكن النسب العالية ليست غير شائعة في الشركات الكبيرة. والجدولين 1.33 و 2.33 (الفصل 33) يعرض هيكل مصروفات لشركة إستشارية إفتراضية ويزود بيانات يمكن من خلالها احتساب المعامل.

وقد يحقق المطبقون الأفراد غالباً نسبة منخفضة عندما يعملون بنفقات عامة منخفضة. وعلى سبيل المثال: إذا صرف المستشار 27% من 225 يوم متاح (أي 60 يوم) على التسويق، والإدارة ونشاطات أخرى غير مدفوعة، وربما يكون الدخل السنوي الكلي 150.000 دولار تكتسب خلال 165 يوم مدفوع (رواتب 85.000 دولار، مدفوعات إجتماعية 20.000 دولار، نفقات عامة متعددة 30.000 دولار، وأرباح 15.000 دولار). فإن الرسوم / يوم هي 910 دولار، بينما "المعامل" هو 1.76 (أي 150/85).

3.30 إعتبارات السياسة العامة للتسويق

حتى ولو تم تطبيق الرسوم إستناداً للوقت فإن الرسوم الفعلية هي ليست نتيجة لعملية حسابية بسيطة تقسم الدخل الكلي المكتسب على الرسوم اليومية المتوقعة. حيث يجب ان نأخذ بعين الإعتبار بعض العوامل الأخرى.

الرسوم الإستشارية هي أداة واحدة لسياسة إدارية وتسويقية ومالية وعامة. ويجب أن يبقى في عقل المستشارين ليس فقط تكلفة الخدمات المباعة وما الدخل الذين سيحصلون عليه، ولكن أيضاً في نفس الوقت ما هي الرسوم المناسبة في سوق محدد وكم سيكون العملاء قادرين وراغبين بالدفع مقابل الخدمات المقدمة.

مستوى الرسوم العادية

إن مستوى الرسوم العادية معروف بشكل عام وراسخ، وربما موصى به من الجمعية المهنية (مثل: الحد الأدنى والحد الأقصى للرسوم). حيث أن الرسوم التي هي أعلى من الحد الأقصى المقترح ستكون مقبولة فقط لبعض الخدمات الخاصة، أو ربما تعلل بالتفصيل. وتمنع تشريعات المنافسة الحرة في بعض الدول وضع أي رسوم أو مستويات رسوم إجبارية من الجمعيات المهنية أو هيئات أخرى. ومع ذلك فقد تتوفر البيانات الإحصائية او النصائح غير الرسمية الخاصة بالرسوم.

الرسوم المفروضة من قبل المنافسين

كما هو الحال في المجالات الأخرى، يجب على المستشار أن يعرف كيف يحسب المنافسون رسومهم، وما هي السياسة التسعيرية التي يتبعونها، وماهي آراء العملاء حول هذه الرسوم. ومن المفيد أيضا معرفة

الرسوم المفروضة من قبل الزملاء الآخرين في المهنة، وليسوا من المنافسين.

الرسوم لقطاعات السوق المختلفة

تتطلب القطاعات المختلفة للسوق المخدوم رسوما مختلفة. وعلى سبيل المثال: تفرض الرسوم المنخفضة على المشاريع الصغيرة والمنظمات الإجتماعية غير الربحية أكثر من مؤسسات الأعمال الوطنية أو متعددة الجنسيات المهمة. ويتبع بعض المستشارين هذه السياسة، بينما يعتبرها الآخرون غير مناسبة.

الرسوم الترويجية

تستخدم الرسوم الترويجية أحيانا (الأقل بـ 10 - 15% من العادية) عند إطلاق نوع جديد من الخدمات من أجل تحفيز العملاء. ومن المفهوم إنها ستزداد للمستوى العادي في نهاية الفترة الترويجية. وتعد هذه السياسة مقبولة إذا كان العملاء مدركين لها. ولكنها غير مهنية للعملاء المهتمين بالخدمة الجديدة حيث يزداد سعرها دون سابق إنذار.

الرسوم المدعومة

ربما تكون الخدمات الإستشارية الحكومية قادرة أو مجبرة لفرض رسوم قليلة لبعض أو لكل العملاء. ومن المحتمل أن الفضل يعود للتمويل الحكومي الذي غايته ترويج الإستشارة وجعلها متاحة للعملاء الذين من المحتمل أن لا يتشجعوا إذا كانت رسوم الخدمة عالية. وقد يعمل المستشارون الخاصون في بعض الدول برسوم منخفضة. والفضل يعود للتمويل الحكومي في إطار مخططات خاصة لدعم المشاريع الصغيرة، وتشجيع الشركات للإنتقال لمناطق جغرافية جديدة، ومساعدة الفئات الإجتماعية المحرومة ببدء عمل جديد، وما شابهها. وبدلاً من ذلك، يمكن للمستشار أن يفرض رسوما عادية ولكن العميل يملك فرصة لتقديم طلب سداد أو إعانة (أنظر البند 5.24).

الرسوم المقررة من قبل العملاء

ربما حددت الهيئات الحكومية أو العملاء الآخرين الحد الأقصى لمستويات الرسوم، فتكون غير قادرة للذهاب الى أبعد منه في توظيف مستشار. ويقبل بعض المستشارين هذه الرسوم المفروضة للعمل مع العملاء والذين يحصلون عليها أو يتمنون الحصول عليها، لكمية عادلة من العمل.

تطابق الرسوم مع صورة المستشار

إن مستوى الرسوم المفروضة والأسلوب المستخدم لتحديد الرسوم يعتبر عنصرا أساسيا لصورة المستشار المهنية. وهكذا، فإن المستشار ذو المستوى الرفيع والذي يقدم المشورة لكبار المديرين في القضايا الإستراتيجية المؤسسية سيدفع له رسوم عالية بشكل ثابت و أكثر من شخص يعمل في إعادة التنظيم الروتيني لعمليات المكتب.

4.30 مبادىء واساليب الرسوم

يستخدم المستشارون الاداريون طرقا متعددة لتحديد الرسوم. وهذا يعكس الإختلافات في الوظائف

التي يقومون بها والآراء المختلفة في طرق مناسبة لحوافز الخدمات المهنية.

الرسوم لكل وحدة زمنية

الطريقة التقليدية والتي ما زالت المفضلة هي احتساب الرسوم إعتماداً على وقت العمل المُنفق للعميل. وتعتبر الوحدة الزمنية المستخدمة ليوم عمل واحد (ثماني ساعات) هي الأكثر شيوعاً، ولكن من الممكن أن تكون ساعة واحدة، أو إسبوع واحد، أو شهر واحد (في المهمات الطويلة).

وكما أوضحنا في البند السابق، تستخدم عادة معدلات الرسوم المختلفة لمختلف المستويات والمراتب لموظفي الإستشارات. والنسبة بين الرسوم المفروضة لخبير كبير ومستشار تشغيلي تكون عالية كما 1 : 3. ومن المفضل أن يُدفع لمساعد البحث وللمستشار الجديد (المبتدئين) معدل أقل من المستشارين التشغيليين (عادةً 50-30% من معدلهم).

إن الحساب السهل والواضح للرسوم و الفواتير يعتبر من المزايا الرئيسية لهذا الإسلوب. حيث يدفع العملاء بعد الفترة الزمنية المتفق عليها (مثل: شهرياً) على الوقت الفعلي الذي قام به الفريق الإستشاري في الشهر السابق. ويعتبر العديد من المستشارين أن هذه هي الطريقة الصحيحة فقط لتسعير العمل المهني.

إلا أن الإعتراضات إزدادات على مفاهيم الرسوم لكل وحدة زمنية. حيث يدفع العميل للوقت المستخدم وليس للمدخلات الفكرية المُنجزة. وربما يدفعون كلياً للوقت المُضاع، ومع ذلك يجب عليك الثقة بالمهنية المتكاملة وبمؤهلات المستشار. أو يجب أن تراقب سير المهمة في تفاصيل كثيرة لتكون متأكداً من أنك تدفع ليس فقط للوقت المستغرق للمهمة، بل للمنتج المتفق عليه في العقد أيضاً.

يعترض بعض العملاء على هذا النوع من الدفع للرسوم، لأنه بنظرهم سيشجع المستشار ليأخذ وقتا أكثر من الضروري، أو يحاول تمديد الوقت المُستغرق لإنجاز كل مهمة. و لا يحدث هذا عادةً. ومع ذلك فإنه من الممكن تجنبه إذا درس العميل مقترحات المستشار بدقة، وحدد المدة القصوى للمهمة في العقد، وتفاعل المشاركون في المهمة معاً ومع المستشار، وراقب التقدم المُحرز والنتائج المُحققة.

الرسوم المقطوعة

في هذا المثال يدفع المستشار لإكمال المشروع او المهمة المحددة بدقة. وحيث ان المزايا واضحة للعميل، ويعرف كم سيكلف العمل ككل، وربما لديه أيضاً فكرة عن كمية الوقت المحتاج إنفاقها على المشروع، وبالتالي يعرف المعدلات اليومية المستخدمة في تسعير المهمة. وأخيراً، من الممكن أن يمتنع عن الدفع، أو الدفعة الأخيرة منه، وإذا لم يكتمل العمل وفقاً للعقد.

عند الموافقة على هذه الشروط، يجب أن يكون المستشار متأكداً من أن المشروع لن يكلف أكثر من الرسوم المتفق عليها. والعميل لن يقبل هذا النوع من الرسوم إذا كانت المهمة تعتمد على العميل أكثر من الكادر الإستشاري. وبالتالي فإن الرسوم السطحية (المقطوعة) ربما تدفع لعمل دراسة سوقية، أو

دراسة جدوى، أو تصميم مصنع جديد، أو دورة تدريبية، ولكن ليس لإعادة تنظيم حيث تعتمد أكثر على القرارات والأفعال المتخذة من العميل أكثر من المستشار.

إن ما يحدث أحياناً أن المستشار الذي وافق في البداية على القيام بالمهمة بسعر ثابت يحتاج لوقت أكثر الآن لإكمالها، تجده يفضل القيام بها مجاناً على أن يطلب رسوم إضافية. والسبب بأن المستشار لم يخطط ويدير المهمة بشكل صحيح. أو أن المهمة أخذت وقت أكثر لأسباب غير متوقعة، ومن الطبيعي إكمالها، ولكن الموقف المالي للعميل لن يسمح بزيادة أي تكاليف. وهذا يعني أن المستشار في مثل هذه المهمة لن يحقق أي ربح، أو ربما يفشل في تغطية التكاليف.

وربما تتطلب المهمة أيضاً وقتا أقل من المخطط لها. وهذا يحدث إذا لم تحدد المهمة بشكل دقيق والمستشار عمل وقت إضافي لتقليل المخاطر. ويقدم أحياناً المستشار الذكي إقتباس عالي للغاية وهذا العميل يُدعى بالجاهل أو المشغول جداً. ولديه معرفة قليلة عن المشروع. وفي مثل هذه الحالات يدفع العميل الكثير جدا.

هذه العيوب وغيرها للرسوم البسيطة المقطوعة المعتمدة على المهمة تقودنا لتطوير عدة بدائل:

- عند تحضير العقد، على المستشار والعميل أن يدرسوه جيداً بكافة التفاصيل، من حيث وقت الإستشارة، والموارد الأخرى المطلوبة، والمخاطر المعنية.
- لحماية العميل، تحدد الدفعة المقطوعة كحد أعلى لا يمكن تجاوزه، وخلال هذا الحد، إذا أخذ المستشار وقت أقل، فإن الرسوم الفعلية ستدفع على أساس الوقت.
- لحماية المستشار، يجب تضمين بند الطوارئ في العقد (لإستخدامه في حال حدوث ظروف أو أحداث غير متوقعة).
- تطبيق العطاءات التنافسية، ويطلب من المستشارين توضيح رسومهم بالتفصيل، وبعد ذلك يقوم العميل بتحليل العطاءات المختلفة ويستعرضهم مع المستشارين قبل إختيار أحدهم والموافقة على الرسوم.

في الممارسات الإستشارية الحالية، نرى ان الرسوم المقطوعة المختلفة قد أصبحت شائعة بشكل متزايد، فهي الصيغة المفضلة في القطاع العام وعقود المساعدة الفنية الدولية، حيث غالباً ما يريد العميل المباشر أو الوكالة الراعية للمشروع ضمان أن السقف المخصص لن يتم تجاوزه. بالإضافة الى انه من الممكن أن يكون العميل غير مجهز للتعامل مع التفاصيل ولمراقبة عمل المستشار على أساس يومي.

ويفضل المستشارون بدورهم هذه العقود بسبب زيادة المرونة والحرية في تنظيم عملهم.

الرسوم بالإضافة للملكية

في العديد من الحالات المتزايدة، يقضي المستشارون الوقت مع العملاء لإدخال وتكييف ونقل المنتج

المعرفي المتوفر لدى الشركة الإستشارية (نظام، منهجية، نموذج، مادة تدريبية أو ما شابهها). في هذه الحالات، فإن الصيغ المختلفة المجتمعة لتحديد الرسوم قد تكون مناسبة، حيث تشمل دفعات منفصلة لترخيص إستخدام المنتجات الفكرية المزودة وللعمل المقدم لمساعدة العميل لإستخدامه. وكقاعدة عامة، فإن هذه الرسوم المهيكلة ستطبق لحماية حقوق الطبع للملكية الفكرية، أو الأعمال التجارية أو الطرق الإستشارية (أنظر الملحق 5).

الرسوم المعتمدة على النتائج

الرسوم المعتمدة على النتائج -لها إحدى هاتين الميزتين أو كلاهما: (1) الرسوم التي تدفع مرة واحدة عند تحقيق نتائج محددة، و (2) أن يعتمد حجم الرسوم على حجم النتائج المحققة (كالوفورات أو الأرباح).

ونظريا، فإن هذا سيكون الطريقة المثالية لمكافأة ولتحفيز المستشارين: حيث لا يُدفع للمستشار على الوقت الذي يستغرقه في مكتب العميل، أو على كتابة التقارير، ولكن على تحقيق نتائج تؤثر في صافي الأرباح. حيث يتم تشجيع المبادرة والإبداع. ويدفع العميل فقط إذا كانت النتائج حقيقية ويُمكن قياسها، وتكون نسبة الدفع حسب نسبة النتائج المحققة.

وعند الممارسة مع ذلك، تنشأ العديد من المشاكل:

- ربما يميل المستشار للتركيز على تحسينات سهلة قصيرة الأجل، وانتاج وفورات مباشرة، واهمال القياسات لإنتاج أرباح على المدى الطويل (مثل الصيانة الوقائية، تطوير الموظفين، البحث والتطوير). وربما تكون نتائج المدى القصير الممتازة هي السبب للخسائر المستقبلية.
- يكون غالبا من الصعب تحديد وقياس النتائج الحقيقية التي تم تحقيقها بسبب تدخل المستشار، وفصلها عن النتائج الأخرى التي حققها العميل.
- إذا لم يكن من السهل قياس النتائج، فإن تقييم المستشار والعميل للنتائج سيكون مختلف جداً (على سبيل المثال، ربما يملكون معايير جودة مختلفة)، وفي هذه الحالة من الصعب تجنب التعارض واختلاف وجهات النظر.
- أحياناً لا تتحقق النتائج المتوقعة بسبب خطأ من العميل، أو بسبب قوى بيئية خارجة عن سيطرة العميل، ولا يمكن أن يقوم المستشار بعمل شيء بشأنها.
- ليس من السهل عليك ان تقرر متى يجب على العميل أن يدفع إذا كانت النتائج تقاس فقط بعد فترة طويلة من إنتهاء المهمة.
- إذاكان وضع شركة العميل صعبا، فإن النتائج المتوقعة قد لا تتحقق أبداً ولا يحصل المستشار على أية رسوم مهما كانت.

كانت الرسوم المعتمدة على النتائج هي إحدى القضايا الأكثر جدلاً في الإستشارات الإدارية. وللعديد من السنوات كانت محظورة في مدونة السلوك الأخلاقي للمستشارين. وقد تم رفع هذا الحظر في العديد من الدول ولم تعد الرسوم المعتمدة على النتائج غير أخلاقية. ومع هذا فقد بقيت المشاكل الفنية المتعلقة في إستخدامها.

وقد استمر بعض المستشارين الإداريين (وكذلك المحاسبين القانونيين) برفض الرسوم المعتمدة على النتائج، ويستخدم المستشارون الآخرون هذه الطريقة من الدفع إذا شعروا إنهم يستطيعون أن يقبلوا المخاطرة المرتبطة بها، وأن العميل سيحصل على منافع إقتصادية رئيسية ومن الممكن قياسها، و أن الدفع المعتمد على النتائج هو الإعتراف الأكثر مناسبةً للمستشار لمشاركة العميل في تحسين عمل العميل.

إن إستخدام الرسوم المعتمدةعلى النتائج هو الأكثر شيوعاً في الولايات المتحدة، حيث زادت في السنوات القليلة الماضية أكثر من الدول الأخرى. و يقوم أغلب المستشارين الأمريكيين بالعمل المعتمد على النتائج على الأقل لبعض الوقت. ويفسر هذا توجه المستشارين الأمريكيين نحو سلوك العمل الريادي.

المشاركة في حصة برأس المال

في البحث عن ترتيبات للرسوم الجديدة والمرنة المتناسبة لأنواع محددة من العملاء، فقد بدأ بعض المستشارين بقبول حصة في رأس المال لقاء خدماتهم. وكقاعدة عامة، فإن جزء من الدفع سيكون نقداً وجزء بالمشاركة بحصة في رأس المال. وقد استخدمت هذه الصيغة بالعمل مع الشركات الواعدة ذات التكنولوجيا العالية والتي تتطلب إستشارات رئيسية في مجال الإدارة وتطوير الأعمال، ولكنها غير قادرة لدفع التكلفة الكاملة لهذه المساعدة بسبب نقص السيولة. وقد أصبحت شائعة جداً خلال فترة إزدهار الإنترنت والتجارة الإلكترونية خلال الأعوام 1998 - 2000، والتي شهدت ظهور صيغ جديدة من جمعيات المستشارين مع ظهور شركات جديدة وإصدارات عامة أولية.

هذا نوع من الدفع المرتبط بالنتائج، حيث ان قيمة رأس المال سوف تعتمد على النتائج الفعلية لشركة العميل. ويدخل المستشار في طريقة مشابهة لرأس المال المغامر. وبالفعل فإن بعض الشركات الإستشارية الكبيرة بدأت بتقديم خدمة رأس المال المغامر، جنباً إلى جنب مع العميل خلال الفترات الحرجة من انشاء ونمو الشركة. وقد أسس بعض المستشارين منظمات منفصلة لنشاطات رأس المال المغامرالذي سيحصل على اتعابه من خلال المشاركة بحصة في رأس المال. وقد تعهدوا بعدم بيع الحصص المكتسبة بدون موافقة من العميل. وفي هذه الحالات، يأخذ المستشار مخاطرة معتبرة ويضع تركيز عظيم على التنفيذ والنتائج التي ستؤثر على سعر السوق لراس المال في الوقت الذي يمكن بيع رأس المال.

وإستخدام صيغة الرسوم هذه تشكل محفزا قويا. والتي من الممكن أن تعكس بصدق القيمة الحقيقية من مدخلات المعرفة المتكونة من المستشار للأعمال الصغيرة أو لإعادة هيكلة الشركات المتعثرة. وعلى العكس، من الممكن أن تكون إستقلالية وموضوعية المستشار عرضة للخطر، وتقود لتضاربات مختلفة في المصالح، وتربط المستشار بشكل مفرط بأداء سوق الاوراق المالية لواحد أو لعد ة عملاء. وعند إختيار هذه الصيغة، يتخذ المستشار قرارا إستراتيجيا بأي نوع من شركات الأعمال المهنية يريد أن يكون.

الرسوم النسبية

الرسوم النسبية هي نوع من الرسوم المعتمدة على النتائج، ومرتبطة بقيمة الأعمال التجارية، مثل الإندماج، والإستحواذ، وصفقة الملكية، ومشروع مشترك، واصدار سند، او ما شابهها. وتقليدياً، فإن وكلاء العقارات، و البنوك الإستثمارية تحمل نسبة أو رسوم معتمدة على النجاح لخدماتهم في هذه الصفقات.

الرسوم النسبية شائعة جداً في الهندسة المدنية والمعمارية، حيث غالباً ما تحسب أجور المهندس الإستشاري كنسبة من تكلفة المشروع الكلي بالإضافة إلى التكاليف المباشرة المستردة.

المستشار الإداري أومستشار الأعمال الذي يعمل كوسيط أو مُيسر، والذي يساعد العميل للمفاوضة على الإندماج أو الإستحواذ، يمكن ان يحصل على الرسوم النسبية. وفي أي جانب من الطاولة يجلس العميل، فإنة سيكون مهتما بالتفاوض الأكثر تفضيلاً له و مقبولا للطرف الآخر.[2]

والمثال النوعي للرسوم النسبية هي صيغة ليمان (Lehman)، أو صيغة 1-2-3-4-5، حيث إستمرت لتكون الطريقة المعيارية لإعادة هيكلة رسوم الوسيط (وسيط أو مؤسس) في الإندماج والإستحواذ، بالرغم من أن التعديلات المختلفة للصيغ الأساسية هي قيد الإستخدام. وصيغة ليمان الكلاسيكية تعتمد على سعر الإستحواذ واستخدام مقياس نسبة تنازلية كالتالي:

5% من 1دولار إلى 1,000,000 دولار

4% من 000,0011 دولار إلى 2,000,000 دولار

3% من 2,000,001 دولار إلى 3,000,000 دولار

2% من 3,000,001 دولار إلى 4,000,000 دولار

1% من 4,000,001 دولار فأكثر.

وبالتالي، فإن رسوم المستشار الناجح لبيع شركة تعادل 5 ملايين دولار، سوف تكون (0.01+0.02+0.03+0.04+0.05) x1 مليون دولار = 150,000 دولار. والمعادلة البديلة هي 5% لأول 2 مليون دولار، 4% لثاني 2 مليون دولار، وهكذا.وهناك متغير أخر مستخدم وهو 5% لأول 5 ملايين دولار، 2.5% لثاني 10 ملايين دولار، و 0.75% لأي كمية تتجاوز 15 مليون دولار. نسبة الرسوم الثابتة (لنقل 1 - 3%) هي أيضاً مستخدمة، فضلاً عن معادلات المكافآت المختلفة، حيث تدفع المكافآت، بالإضافة إلى الرسوم العادية، إذا كان سعر البيع المُحقق قد تجاوز حد معين. و نستطيع أن نحسب المكافآت كنسبة من الصفقة ككل أو كجزء من السعر الذي يتجاوز المبلغ المتفق عليه.

ويفضل بعض المستشارين معادلات رسوم مختلفة لذلك ليكونوا متأكدين من تحقيق بعض من العوائد حتى ولو فشلت الصفقة. على سبيل المثال: ربما يُدفع العربون أو الرسوم اليومية بأي حالة، ولكن إذا تمت الصفقة، تطبق الرسوم، وإذا الرسوم مدفوعة بكل الآحوال على أساس يومي فإنها تخصم من المبلغ المستحق.

من السهل لك أن ترى أن الرسوم المحصلة للمستشار، والواقع كما غيرهم من الوسطاء الذين يساعدون لتحديد وتحضير والتفاوض بالصفقات التجارية المهمة، من الممكن أن تكون عالية. ومع ذلك هناك مخاطرة بالفشل وسينفق الكثير من الوقت على الصفقات التي لم تدقق. والأكثر أهمية، أن تنهي الصفقة بإغلاق ناجح وتحقيق سعر جيد وهي مهارة حتى لرجل الأعمال المحنك المستعد لدفع سعر عالي.

الرسوم الدائمة

في الإتفاقيات المكفولة (أنظر البند 4.1)، تحسب رسوم المستشار على أساس عدد أيام العمل خلال الفترة (فلنقل 4 أيام بالشهر) ورسوم المستشار اليومية العادية. وتوفر هذه الكفالة بالدفع دخلا ثابتا للمستشار وتختصر الوقت اللازم للتسويق. ومن الممكن أن يوافق المستشار على تخفيض قيمة الأجر اليومي. حيث يتم التسعير بناء عليه وتدفع الرسوم المكفولة حتى ولو أن العميل (بحسب تقديره) إستخدم المستشار لوقت أقل من المتوقع في العقد.

ومن الممكن أن تكون هذه مسألة حساسة. وقد يشعر العميل بأنه ينبغي على المستشار أن يملك زمام المبادرة ليقترح ما يجب القيام به. وهذا ما يقوم به المستشار الجيد والذي يعمل بهذه الطريقة، ولا تأخذ موقفا سلبيا. وبدلاً من ذلك فهم يتابعون عمل العميل عن قرب ويخرجون بمقترحات خاصة حول الكيفية التي من الممكن أن تكون مفيدة. وهذه هي الصيغة المناسبة إذا كان المستشار والعميل يعرفون بعضهم جيداً، حيث إذا العلاقة ومحتوى العمل واضحين تماماً وإذا كان هناك فهم متبادل حول كيف يكون المستشار الأكثر فائدةً.

5.30 الوضع العادل للرسوم والفوترة

إن أي من الأساليب التي تمت مناقشتها لا تضمن الدقة والموضوعية المطلقة لمكافآت العمل المُنجز والنتائج المُحققة. وسيكون هناك دائماً عنصر عدم التأكد، وقد يكون او لا يكون الحكم الذاتي صحيحا وصادقا. وعلى الرغم من التقدم في أساليب القياس، فإن ضبط الرسوم والفواتير للعمل الإستشاري المهني هي مسألة مصداقية وثقة مستمرة، بالإضافة لكونها مسألة قياس ومراقبة. ويدرك المستشارون ومساعدوهم هذين الجانبيين. ويُعبرون عن إهتماماتهم بمدونة سلوك، حيث تعطي إهتماما كبيرالتقنيات وضع الفواتير والتي تعتبر أخلاقية، كما هي الممارسات التي لا يوصى بها أو المحظورة من المهنة بشكل خاص.

إبلاغ العميل بالرسوم

يجب ان يكون العميل مطلعا بشكل صحيح على الرسوم و الطريقة المستخدمة لحسابها. ويجب أن لا يكون لديه أدنى شك بأنه يدفع رسوما باهظة وأن المستشار يخفي أرباحا لا يمكن تبريرها. ولا يتوقع العملاء من المستشارين تقديم خدمات ذات جودة عالية بسعر قليل، بل إن العديد من العملاء يقلقون من المستشارين الذين يطلبون تكلفة منخفضة. ومع ذلك فإن الإستشارة مكلفة، وللعميل الحق في معرفة لماذا هي كذلك وما الذي سيدفع له. وهذا يُعد امرا مهما عندما يكون الوقت المستغرق فعلياً ضمن حسابات العميل فقط هو نسبة قليلة من التكلفة الكاملة ومن المعرفة المُقدمة خلال تنفيذ المهمة.

إنها نقطة مهمة، تتطلب اللباقة والتكتيك لإقرار كيفية التواصل مع العميل بخصوص الرسوم. حيث يسأل بعض العملاء سؤالا مباشرا في الإجتماع الاول مع المستشار (أنظر البند 1.7)، ويحصلون بالمقابل على جواب مباشر. ويقوم البعض الآخر بوضع اشارات تعبر عن خوفهم أو تظهر جهلهم حول الرسوم الإستشارية وتبريراتهم. ويجب على المستشار أن يخبر العميل عن معدل الرسوم الطبيعية في اللحظة المناسبة، وما هي الطريقة التي سيدفع بها عن العمل المُنجز. واذا سأل العميل عن معلومات أكثر، فعلى المستشار أن يشرح لَه هيكلة الرسوم.

إن مثل هذه المعلومات العامة يجب أن تعطى في مرحلة مبكرة نسبياً عند التفاوض حول المهمة، لتفادي خيبة الامل في وقت لاحق. ويجب ان لا تكون المعلومات المعطاة للعميل عن الرسوم في العرض المكتوب مفاجأة غير سارة. وخصوصاً إذا اعتقد العميل أن رسوم المستشار عالية جداً، وسيصبح ذلك واضحاً قبل المسح التشخيصي الأولي وقبل البدء بالعمل في العرض المفصل. ومن جهةٍ أخرى ربما تكون أفضل التكتيكات هي اولا إثبات االقدرات المهنية، والإهتمام الحقيقي، والرغبة للمشاركة في المعرفة والفهم الجيد لعمل العميل قبل البدء بالتكلم عن الرسوم.

وبغض النظر عن التكتيكات المُختارة، فإن هناك قانون عام وهو أن العميل يجب أن يُبلغ بالرسوم أو القاعدة التي يتم احتساب الرسوم بها قبل البدء بالعمل.

التسعير المبالغ به

تنص القاعدة العالمية على تناسب الرسوم للعمل المُنجز فعلياً. وفيما يتعلق بالوقت المستغرق فإن المستشار هو الوحيد الذي يعرف كمية الوقت الذي يحتاجه ويستغرقه فعلياً لإكمال المهمة. وإن الدفع للوقت الذي لم يعمل به أو لم يستغرقه بكفاءة بسبب عيوب في الفريق الإستشاري أو في الشركة هو شيء غير مهني حتى ولو كان العميل ذو ثروة. وإن دفع رسوم باهظة لعمل بسيط هو شيء غير مهني على حد سواء. وكما يتعلق بالرسوم المقطوعة، فلا يجب أن تستخدم لطمس المعلومات أو لتكون متأكداً من أن العميل سيدفع أكثر إذا إستخدم رسوم /اليوم.

الفوترة المضاعفة

يجب تجنب الدفع المضاعف. حيث المهني الذي يعمل لعميلين أو ثلاثة خلال الرحلة الواحدة يجب عليه أن لا يُحمل كافة تكاليف السفر لكل عميل بشكل منفصل. وعندما يحسب المستشار معدل الرسوم المثالية، فإنه يحسب بالفعل الرسوم الإدارية والإتصالات للشركة، ويجب أن لا تسعربشكل منفصل كنفقات في فواتير كل عميل على حدا.

وهذه أمور واضحة. وتزيد الأسئلة الأكثر حساسية عند ربطها بالبحث، وإيجاد الحقائق، وعمل تطوير وتصميم نظام، حيث من الممكن أن يخدم كأساس لمهمتين أو أكثر، وتقليل تكلفة المهمات. وهل من العدل أن تسعر عملية جمع البيانات والعمل البحثي المُنجز لعميل واحد (ويدفع بشكل كامل من ذلك العميل) و تدفع القيمة كاملةً مرة أخرى من عميل آخر؟ إذا لا، لماذا يجب على العميل الثاني أن يستفيد من عمل قد مول من العميل الأول؟ لماذا على المستشار أن يفقد فرصة أخذ ربح زائد إذا كان

لا أحد يعرف عن الموضوع؟ هذه الأسئلة وشبيهاتها تتطلب حكما إعتماداً على شيئين: سياسة العمل والإعتبارات الأخلاقية.

تسعير الخبرة الإستثنائية

وعلى نقيض المواقف التي وصفت أعلاه، فإن هناك حالات لا يمكن فيها تبرير أي مستوى من الرسوم وتعتبر عادلة إذا أدرك العميل المنطق وراءها. وهذه الحالة عندما يكون الخبير قادر على المساعدة لإتخاذ قرار إستراتيجي مهم وبعيد المنال لعمل العميل، كالتفاوض حول إستحواذ رئيسي أو لمنع وقوع كارثة. وتكون عادةً مثل هذه المهمات قصيرة، ونسبة رسومها اليومية عالية إستثنائياً، أو رسوم مقطوعة تشكل تعويضا عادلا لمعرفة المستشار و كجزء بسيط من خسائر أو فوائد العميل المحتملة فقط.

6.30 نحو فوترة القيمة

وضحت البنود السابقة أنه من الصعب وأحياناً مستحيل في الخدمات المهنية أن تؤسس علاقة واضحة ومفهومة ولا تقبل الجدل بين تكلفة الخدمات والوقت المطلوب والنتائج المحققة فعلياً. والمنهج الأخلاقي لتقييم وتسجيل الوقت والتكلفة ولتأسيس رسوم "عادلة" أو "معقولة" هو أمر ضروري ولكنه غير كاف. وبناءً على أن الطلب يقود الأسواق في مرحلة النضوج، - حيث يتطورسوق الإستشارات في معظم الدول في هذا الإتجاه - فإن العميل يريد ان يدفع للقيمة التي يستلمها، وليس على التكاليف المتكبدة في توصيل الخدمة. بينما يكون على إستعداد لدفع المزيد من التكاليف إذا كانت القيمة عالية، وسوف يستاء العملاء من دفع سعر عال لخدمة ذات قيمة منخفضة، بغض النظر عن تكلفتها الحقيقية.

ومن الضروري فهم الفرق بين التكلفة والقيمة. حيث أن القيمة ليست مجرد إنعكاس للتكاليف. فهي فوق كل شيء تصور العميل لما أضيف للعمل لديه بفضل تدخل المستشار. ومن الممكن ان يكون هذا التصور موضوعيا. وبالنسبة لعميل واحد، فإن الدفعات المقدمة ربما تكون ذات قيمة عالية حيث يستطيع أن يدعو المستشار بأي وقت يحتاجه. ولعميل آخرفإن مثل هذه الإمكانية السهلة غير ذات قيمة ولا يكون العميل مستعدا لتغطيتها.

وتتجه المنافسة لتوكيد المحافظة على العلاقة بين التكلفة والقيمة، وإعادة إنشائها عند الضرورة. وفي الاسواق الحرة والمفتوحة لا يستطيع المهنيون بيع الخدمة ذات القيمة المنخفضة بسعر عال ولوقت طويل، مدعين بأن هذا تبرير لتكاليفها. وإذا اعتقد المستشار أن السعر يجب أن يكون عاليا لأن التكلفة عالية، ولم يستطع العميل رؤية العلاقة المعقولة بين القيمة المضافة للعمل والسعر المدفوع، فإن هناك خطأ ما.

وهذه الأسباب وراء الجهود الحالية لتطبيق ما يدعى الآن بشكل شائع فواتير القيمة. أو فواتير القيمة المضافة. حيث أن السعر المدفوع من قبل العميل هي نسبة للقيمة المضافة من قبل المستشار. وهذا النهج لا يستبعد إستخدام أي نموذج من تحديد الرسوم. الرسوم اليومية ربما تكون صحيحة تماماً والمعدل اليومي ربما يكون حتى ثلاثة أضعاف إذا كانت القضية مهمة، وأن القيمة بالنسبة للعميل

ستكون عالية. حتى في حالات كثيرة فإن الأساليب الأخرى لتحديد الرسوم تعتبر نماذج متناسبة مع فواتير القيمة.

الوقت الذي كان يقول فيه المستشار "أنا محترف وهذا سعر وقتي" قد ولى. لذا فإن مستشاري الإدارة والأعمال أصبحوا يفكرون، وعلى نحو متزايد، بقيمة الخدمة المُقدمة ودرجة رضا العميل، بهدف الحكم عليها من وجهة نظر العميل، ومناقشتها بصراحة مع العميل. ويساعد ذلك في تقليل سوء التفاهم والتعارض حول العلاقة بين القيمة والسعر.

لقد أعرب جيرالد وينبرغ (Gerald Weinberg) عن أفضل سلوكيات المستشار لفواتير القيمة في كتابه القوانين الستة للتسعير: "إذا كنتم لا تحبون عملكم، لا تأخذوا نقوده" 3وقد شاركه هذ الرأي مؤسسة كريستوفر هارت (Christopher Hart's firm) أحدى الرواد المهنيين، حيث أعطت الضمانة التالية: "إذا كان العميل ليس راضياً بشكل كامل من الخدمة المُقدمة من مجموعة إدارة الجودة الشاملة، فإن مجموعة إدارة الجودة الشاملة ستكون أمام إختيار العميل، إما التنازل عن الرسوم المهنية، أو قبول الرسوم التي تعكس مستوى رضا العميل" 4. وفي دعم لهذا النهج يشير ديفيد مايستر (David Maister) إلى "الشركة المهنية التي لها مكانتها في السوق تشوش مع شكاوي التميز وتأكيد الجودة، والقليل من الشركات التي لها مصداقية عند المشتري... والحقيقة أن مكانة الشركة في السوق اليوم هي انه إذا كان عميلك غير راض، فأنت من المرجح عليك أن تحدد الرسوم على أية حال".[5]

7.30 تسعير وتحديد تكاليف المهمة

حساب الوقت

الخطوة الأولى لتقدير تكلفة المهمة هي حساب الوقت اللازم لتنفيذ المهمة. وهذا الحساب يعتمد على خطة المهمة (البند 4.7 و 1.31) وعلى تقدير الوقت المطلوب لكل عملية في العمل. يمكن أن يكون تقدير الوقت موثوقا فقط إذا كانت خطة المهمة دقيقة ومفصلة بشكل كاف. وعلى سبيل المثال: عند تخطيط مرحلة التشخيص للمهمة، يستطيع أن يختار المستشار بين عدة أساليب لجمع البيانات. ومن الممكن أن تختلف متطلبات الوقت بشكل كبير في الأساليب المختلفة.

أن الخبرة ضرورية لتقييم الوقت المطلوب بشكل صحيح لكل العمليات والمراحل للمهمة الإستشارية. ويقوم بمثل هذا التقييم الخبراء الكبار في الشركة الإستشارية، والمسؤولين عن المهمات التخطيطية والإشرافية. ويملك بعض المستشارين جداولهم الخاصة لحساب الوقت حتى يستطيعوا الرجوع لها عند تخطيط المهمة (مثل: عدد المقابلات في كل يوم عمل). ويجب أن تطبق مثل هذه البيانات مع الأخذ بالإعتبار الظروف المحددة لكل عميل ولكل مهمة.

وهناك حالات يكون فيها التقييم الدقيق للوقت صعبا، هذا إذا لم يكن مستحيلاً،وهناك نوعين من الحالات شائعة جداً:

الأولى: حتى ولو كان الفرد الذي يُقيم الوقت ليس لديه خبرة في الإستشارات، أو إذا العمل المُنفذ

جديد حتى للممارسين الأفراد ذوي الخبرة. في مثل هذه الحالة يجب أن يحاول المستشار الحصول على المعلومات عن الوقت المطلوب من الحالات المشابهة، لدى المستشارين الآخرين. أو بدلاً من أخذ إلتزام لإكمال العمل في عدد ثابت من الأيام، يجب عليه أن يعطي تقديرا للوقت ويقترح ترتيب أكثر مرونة للعميل.

الحالة الثانية: تهتم في أي مرحلة أولية نستطيع أن نخطط بدقة، بينما يتم تقدير المراحل اللاحقة بشكل تقريبي فقط. ويكون المستشار عادةً قادر على تقييم الوقت بدقة للمرحلة التشخيصية، والتقييم التقريبي للتخطيط الفعلي. وليس أكثر من مجرد تخمين للمرحلة التنفيذية. وهذا أمر مفهوم تماماً لعدد من العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على التنفيذ. وفي هذه الحالات من المفضل إستخدام منهج مرحلي لتقييم الوقت وتكلفة المهمة. والبيانات التي يمكن تطبيقها فقط يجب أن تعطى للحالات التي فيها مدة وحجم العمل المطلوب غير واضح منذ بداية المهمة. والعملاء الذين يفهمون طبيعة الإستشارة سيتقبلون مثل هذه الترتيبات.

تقدير كلفة الوقت الإستشاري

كما وضحنا في البند 1.30 فإن أغلب المستشارين يحاولون أن يكونوا قدر إستطاعتهم دقيقين في قياس تكلفة العمالة للمهمة. وسيتم التعامل لحساب تكلفة الوقت للمستشارين التشغيليين كتكاليف العمالة المباشرة في أي حالة. وسيتم احتساب تكلفة العمل الإشرافي والرقابي كتكاليف مباشرة أو غير مباشرة، كما هي العمليات الإدارية والفنية المختلفة، وعلى الشركة الإستشارية أن تقرر ما هو الأكثر ملائمةً لها.

إذا تم تعيين فئات مختلفة من المستشارين للمشروع، فإنه عادةً ما يتم احتساب الوقت والسعر لكل فئة بشكل منفصل، ولذلك يعرف العميل كم يُدفع للخدمات المباشرة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة والمستويات الكبيرة جداً. وكما وضحنا في البداية يمكن أن تكون الفروق في الرسوم كبيرة جداً، وتكون تكلفة المهمة عالية جداً إذا تم إنجاز الجزء الكبير للعمل من قِبل أكثر الفئات الإستشارية مرتفعة الرسوم.

إن الوقت الكلي المطلوب للمهمة، وتكلفة هذا الوقت، يجب أن يخضع لأساليب تحديدالرسوم المطبقة أكثر من قيمة كل وحدة من الوقت. وفي مثل هذه الحالة، سيستخدمها المستشار في نظام المعلومات الإدارية الداخلية لتقرير نوع وحجم الرسوم التي يكون فيها قادر على العمل.

مصاريف أخرى

المصاريف الأخرى غير تكاليف العمالة المباشرة،وقد يتم تضمينها في الرسوم كتكاليف عمومية وادارية (overhead)، أو يتم تحميلها مباشرةً للعميل. ومن المهم أن نضع هذا بشكل واضح للعميل، الذي يجب أن يعرف بشكل دقيق ما هو نوع النفقات التي سيتم تحميلها عليه.

تعد بعض النفقات قابلة للفوترة مثل السفر، والسكن والطعام للمستشارين في المهمات، والخدمات

الخاصة المرتبة من المستشار (مثل: الإختبار، والحساب، والطباعة، وشراء معدات وأدوات خاصة، والرسم)، والإتصالات الدولية وتوصيل الوثائق. بالإضافة إلى سرد هذه البنود، قد يكون ضروريا الإشارة لقيمة كل منها، وعلى سبيل المثال: النفقات التي يتوقع المستشار أن يتكبدها خلال السفر من والى مقر العميل، وكم يدفع العميل لسكن وطعام المستشار، أو للنقل المحلي خلال المهمة.

وقد تكون هذه النفقات المفوترة في الإستشارات الدولية عالية جداً، وتصل إلى 25 - 30% من الرسوم. واذا كان المستشار سيعمل بمهمات طويلة في الخارج فربما هناك أيضاً تكاليف سفر واقامة عائلة المستشار. ولا تعتبر هذه النفقات جزءا من رسوم المستشار، ولكنها بنود إضافية منفصلة في موازنة المهمة ككل وفي الفواتير المُقدمة للعميل.

سيطلب أغلب المستشارين من العميل تسديد هذه النفقات بدون دفع أي نفقات عامة أو إضافية، ولكن بعض المستشارين يضيفون 10 - 20% كنسبة إضافية لتغطية تكاليفهم الإدارية.

مقارنة التكاليف والمنافع

بغض النظر عن الأسلوب المستخدم لتحديد الرسوم، فمن المرجح أن يقارن العميل بين السعر المقترح من المستشار والقيمة المكتسبة للعميل في عمله. حيث على المستشار عند تسعير المهمة أن يضع في حسابه هذه النسبة، حتى ولو لم يطلبها العميل صراحة أو لا يعتقد بها.

وإذا كانت القيمة التي ستعطى لا تبرر السعر بنظر العميل، فإن تصميم المهمة ربما يحتاج لمراجعة بشكل كامل. أو يجب تشجيع العميل على التفكير بنهج مختلف، على سبيل المثال: شراء سجلات حفظ قياسية وبرامج مراقبة التكلفة بدلاً من طلب مستشار لتصميم نظام حسب الطلب.

الخصومات وموازنة الطوارىء

في ظل الظروف العادية، إذا تم احتساب تكلفة المهمة بشكل صحيح فانه لا يوجد هناك أي سبب لمنح أي خصومات على الرسوم الإستشارية، ولا يستطيع المستشار عادةً القيام بذلك، ومع ذلك في بعض الحالات ربما يبرر تقليل الرسوم ومن الممكن تقديمه.

ومن الممكن أن يطالب العميل "خصم كمية" إذا كان حجم العمل المتعاقد عليه يتجاوز الحجم المتوسط من المهمات. وعلى سبيل المثال، إذا عمل المستشار في الإدارة العامة وطلب منه عمل مشابه لهيئات متعددة. أو ان المهمة ستبقي المستشار لوقت طويل نسبياً، أو أن فريق العمل سيكون أكبر من العادة. ومن الممكن أن يوفر المستشار وقت التسويق، ونفقات الدعم الإداري، وحتى في الدعم والإشراف الفني. ومن الممكن أن يُرتب الخصم إذا كان لدى الشركة الإستشارية مهمة أخرى مع العميل، وتقدم واحدة إضافية مع نفس العميل و لنفس الفترة الزمنية.

ومن جهة أخرى، فمن الصعب عند تسعير المهمة تجاهل التغيرات في تكلفة المعيشة ومستويات السعر. ومن الممكن رصد الإعتماد لزيادة التكاليف الضرورية بطرق مختلفة، إعتماداً على ملائمة

العميل والمستشار. وعلى سبيل المثال: من الممكن أن يشمل العقد "شرط التصعيد"، حيث سيتم تعديل الرسوم بالزيادة وفقاً لمعدل التضخم المعترف به رسمياً. أو إعتمادا على المعدل بالضبط (لنقُل 5 - 10% من التكلفة الكلية)، لإستخدامها بإتفاقات شائعة بين المستشار والعميل لتبرير زيادات التكلفة الحتمية، وللنفقات التي لا يمكن التنبؤ بها قبل البدء بالعمل.

جدول للدفعات

لا يهتم كل من المستشار والعميل بكمية الرسوم التي ستدفع فقط، بل وأيضاً بجدول الدفع. حيث يهتم معظم العملاء بتأجيل الدفعات. وفي المقابل يريد المستشارين أن تدفع بأقرب وقت ممكن بعد إكمال العمل أو جزء منه، وإذا استطاعوا الحصول على دفعة مقدمة قبل البدء بالعمل فبالتأكيد لن يعارضوا.

والترتيب الأكثر شيوعاً هو أن يقوم المستشار بإرسال الفواتير للعميل دورياً (وكقاعدة عامة شهرياً أو إسبوعياً) للعمل الذي تم تنفيذه في الفترة السابقة. وتدفع الفاتورة الأخيرة خلال عدد من الأيام المتفق عليها بعد إكمال المهمة. ويجب أن تحصل الدفعات خلال فترة من الوقت متفق عليها- وكقاعدة عامة، 30 يوما بعد إرسال الفاتورة.

إذن، هناك ترتيبات متعددة محتملة:

- في بعض الحالات (مثل، الإستشارات الدولية)، يُفضل المستشار إستلام دفعة مقدمة بعد توقيع العقد، ولكن قبل بدء العمل، وبالإتفاق على ذلك، ويؤكد العميل إلتزامه بالمهمة وبسرية المستشار.
- في حالة أخرى إذا طبقت الرسوم لكل وحدة زمنية، فمن الممكن أن يبقى بعض الدفع المقدم قبل بدء المشروع، أو ربما يقترح المستشار أن ينتظر الدفع حتى ينتهي العمل وتحقق النتائج المتوقعة. وعلى سبيل المثال: جدول الدفعات ربما يكون 30% عند التوقيع، ودفعتين 20% لكل منهما خلال المهمة، و30% بعد شهر من إستلام العميل للتقرير النهائي والفاتورة.
- وبالمناسبة من الممكن عادةً أن يكون جدول الدفع مهم جداً للعميل وضروري لضبط وتيرة العمل للوضع المالي للعميل. فمن الممكن أن يفضل العميل تمديد المهمة لأطول فترة زمنية. أو ربما يقبل المستشار جدول الدفع الذي يختلف عن جدول العمل الفعلي للمهمة، ولكن ليجعل عملية الدفعات أسهل للعميل.

يجب على المستشارين عند تحديد رسومهم أن يعرفوا أن جدول الدفع مهم للعميل، وأن يعرفوا فيما اذاكانت هناك قيودا محددة. ومع ذلك ليس من المعتاد في العمل الإستشاري أن تشجع السداد المبكر والسريع عن طريق تقديم خصومات نقدية للعملاء.

التفاوض على الرسوم

ما هي الحالات التي يمكن للمستشار أن يوافق على التفاوض بشأنها مع العميل الذي يريد إنجاز عمل ما بأقل سعر؟ فعلياً من المستحيل التفكير في قواعد عالمية. في الثقافات الإجتماعية والتجارية في بعض الدول، لا يتم مناقشة الرسوم المهنية أبداً. وفي الدول الأخرى كل شيء قابل للتفاوض عليه. وفي

الثقافة المحلية ربما تتطلب ان يتفق المستشار والعميل من خلال طقوس التفاوض قبل إبرام العقد. وربما يكون ذلك عرفياً للموافقة على سعر أقل قليلاً من الطلبات الأصلية. ويجب أن يكون المستشار واعياً لهذا، وإذا لزم الأمر عليه بناء سعره عند تحديد السعر الأولي (بناء على شروط التفاوض هذه). وهكذا، فإن السعر الموافق عليه بعد التفاوض سيكون هو الصحيح، ويعتمد من الطرفين.

و بغض النظر عن العادات المحلية، ربما هناك أسباب فنية للتفاوض بشأن الرسوم الإستشارية. حيث ربما يحتاج العميل معلومات تفصيلية أكثر لتصبح الرسوم المحددة صحيحة. والمهنيون الحقيقيون دائماً مستعدون لإعطاء هذه المعلومات. وعلاوةً على ذلك فإنه عند مناقشة الرسوم قد يثير العميل فعلا تساؤلات حول تصميم المهمة. وكما تم ذكره في البند 5.7، ربما يريد العميل التفاوض حول عرض المستشار لأسباب متعددة. ومن الممكن أن يكون هناك منهج أقل تكلفةً. وغالباً ما يكون العميل قادراً على إمتلاك بعض المهمات المنجزة من موظفيه بدلاً من استخدام مستشارين أو خدمات دعم إدارية وفنية. ومن الممكن أن يعاد النظر بالجدول الزمني لأسباب مالية إذا رغب بإستخدام جدول دفع مختلف عن الذي اقترحه المستشار.

عند الموافقة على التفاوض حول الرسوم، فعلى المستشار أن يكون مُطلع بشكل جيد على الشروط التي سيتم بموجبها التفاوض. هل ستكون مجرد شكليات وطقوس مطلوبة من الثقافة المحلية؟ وهل يملك العميل عروض بديلة من المستشارين الآخرين (بأسعار مختلفة)؟ هل العميل راض بتصميم المهمة ومؤهلات الكادر المقترح، ولكن ليس مع السعر؟ هل السعر المقترح باهظ بالنسبة للعميل، أو هل يريد توفير أمواله بالضغط على المستشار؟ وهكذا، يجب أن يستعد المستشار للتفاوض، وأن يحاول توقع الأسئلة والمقترحات التي سيطرحها العميل عليه.

8.30 فوترة العميل وتحصيل الرسوم

تقوم الشركات المهنية كغيرها من الشركات بارسال الفواتير للعملاء وتحصيل الرسوم. ومع ذلك من الممكن أن يواجهوا مشاكل مع العملاء غير المتأكدين بانهم يدفعون السعر الحقيقي للمهمة أو هل أن المستشار قد أنجز ما وعد به. وهذا يؤكد أهمية أن يكون المستشارواضحا وثابتا عند التفاوض على المهمة وابلاغ العميل حول معدل الرسوم وطريقة دفع الفواتير.

يجب أن تصدر الفواتير بأقرب فرصة عند إنجاز العمل وعند توفر بيانات النفقات المتكبدة. وهذا يؤكد أهمية موثوقية وسلاسة عمليات الإدارة.

المعلومات التي يجب تقديمها في الفاتورة

يجب أن تكون الفواتير مفصلة بالقدر اللازم لتجنب أي سوء فهم أو أي إستعلام لا لزوم له من العميل. ويجب إخبار العميل بالضبط ما الذي سيدفعه ولماذا. وسيكونون قادرين للرجوع للعقد (أو للوثيقة المرجعية المرفقة للعمل) في حالة أي شك، ولن يجدوا أي أسعار غير متوقعة في الفاتورة. مثال: لا يوجد أسعار منفصلة للخدمة أو العروض التي ظنوا أن يقدموها ضمن الرسوم المتفق عليها. الإطار 1.30 يشير للمعلومات التي يجب أن تكون عادةً موجودة في الفاتورة.

الإطار 1.30 المعلومات التي يجب تقديمها في الفاتورة

- رقم الفاتورة.
- الفترة المغطاة.
- الخدمات المقدمة (قائمة، تواريخ، حجم العمل لكل مستشار).
- معدلات الرسوم والأسعار الكلية.
- فواتير المصروفات المنفصلة عن الرسوم.
- متى تستحق الدفعة.
- كيف تصنع الدفعات (التداول، طرق الدفع، رقم الحساب).
- مع من تتصل للإستعلامات.
- تاريخ التعجيل في الفاتورة.
- إسم وعنوان ورقم الهاتف والفاكس للمستشار.
- صيغة المجاملة والتوقيع.

عنونة وتسليم الفاتورة

من الممكن أن تنشأ المشاكل إذا كان المستشار لا يعرف لأي قسم وشخص يجب أن يعنون الفاتورة. وهذا من السهل حصوله في الشركات الكبيرة والمؤسسات الحكومية. لذلك على المستشار أن يعرف ما الذي يحدث فعلياً للفاتورة عند تسليمها، وأن يكون متأكداً أن الأشخاص المعنيين قد استلموا نسخ منها. وسيكون من المستحسن أحياناً تسليم الفاتورة شخصياً. ومع ذلك لا يوجد أي سبب للمستشار لمضايقة الدائرة المالية أو الخدمات الأخرى في المنظمات المعروف عنها أنهم يدفعون فواتيرهم بشكل صحيح.

فترة التحصيل

في أغلب الدول يطلب المستشار ان يتم الدفع خلال 30 يوما، ويأمل أن يستلمها خلال 45 يوما. وربما هناك إختلافات محلية، وربما يأخذ الدفع عدة شهور في الإستشارات الدولية.

تسبب الدفعات المتأخرة رسوما إضافية على المستشار، والقليل من المستشارين يستطيعون اخذ إئتمان بدون فائدة لعملائهم ! وينبغي أولاً تذكير العميل الذي يدفع متأخراً بشكل لبق - وربما يكون كافياً إرسال نسخة أخرى من الفاتورة مع وضع ملاحظة أن الفاتورة الأصلية ربما فُقِدت. واذا إعتقد المستشار أن هناك مشكلة، فمن الحكمة الإتصال بالعميل شخصياً ومعرفة سبب عدم الدفع. وهذا من الممكن أن يحدث خلال زيارة المشرف إذا كانت المهمة لا زالت قائمة. وربما التذكير اللبق هو أكثر شيء ضروري.

واذا استمر العميل بعدم الدفع، فربما يجب سحب الفريق الإستشاري. وبعد ذلك إخبار العميل بوضوح ما هي التدابير التي يتخذها المستشار لتحصيل الرسوم.

الحسابات غير القابلة للتحصيل

سواءُ أخذت العميل الذي لم يدفع للمحكمة أم لا، فإنه يعتبرقرارا حساساً. وان مخاطر الإجراء أنه طويل ومكلف لكليهما، والنتيجة غير مؤكدة. وفي العديد من الحالات فمن الحكمة البقاء بعيداً عن المحكمة وايجاد تسوية. وفي العقود الإستشارية من الممكن وجود حكم للتسوية عن طريق التحكيم في المنازعات التي لا يمكن تسويتها ودياً.

إن بعض الرسوم تعتبر غير قابلة للتحصيل في بعض الدول. والشركات الإستشارية في بيئة العمل الدقيقة تقرر أنه من الطبيعي شطب ما لا يزيد عن 0.1 - 1.0% من الرسوم على أنها غير قابلة للتحصيل. وفي بعض الدول تكون هذه النسبة أعلى بكثير. واذا كانت الديون المعدومة لا يمكن تحصيلها، فإنه في بعض الدول يمكن خصمها من الدخل الخاضع للضريبة.

وهناك دول يعتبر فيها ممارسة عاديةً وأخلاقية أن لا يدفع العميل آخر 5 - 10% من الرسوم الكلية للمشروع. واذا إتجهت للعمل في مثل هذه الدولة يجب عليك معرفة هذا الشيء.

---

1. ك.ي. سيفيبي: أربعة عشر طريقة لتسعي المعرفة (www.sveiby.com.au,1998).

1.K.E.Sveiby: Fourteen ways to charge for knowledge (www.sveiby.com.au, 1998)

2. أنظر و. م. ميككوي و ج. د. روثيل W.M. McKoy and J.D. Rothele: "الرسوم الإستشارية للإندماج والإستحواذ" في مجلة الإستشارات الإدارية (Milwaukee, WI)، المجلد 5، العدد 4، 1989، الصفحات 16 - 21.

2.See W.M. Mckoy and J.D.Roethle: "Consultant's fees for mergers and acquisitions" in Joumal of Managemet Consulting (Milwaukee, WI) Vol.5 , No. 4 1989 , pp 16-21.

3. ج. م. وينبيرغ: أسرار الإستشارات (نيويورك، بيت دورسيت، 1985)، صفحة 188.

3.G.M. Weinberg: The secrets of consulting (New York , Dorset House, 1985) p. 188.

4. سي. هارت: الضمانات غير العادية: المكاسب واختراق الأرباح في الجودة ورضا العملاء (نيويورك، أماكوم، 1993).

4.C.Hart: Extraordinary gurantees: Achieving breakthrough gains in quality and customer satisfaction (New York, AMACOM,1993)

5.د. مايستر: "القيمة الفواتير الجديدة"، المحامي الأمريكي في (نيويورك)، مايو 1994

D. Maister: "The new value billing", in American Lawyer (New York) May 1994.

الفصل الحادي والثلاثون إدارة المهمة

31

تنجز الشركة الإستشارية العمل للعملاء من خلال مهمات تشغيل فردية. ومهما كانت النتائج المختارة والمبادئ المطبقة فيما يتعلق بإستراتيجية الشركة، وتوكيد الجودة، وتطوير الموظفين أو إبتكار المنتج، ستحتاج قرارات المستشار أن تترجم إلى ترتيبات تشغيلية وطرق تداخلية تستخدم في مهمات العميل الفردية. وإذا لم يكن كذلك، فإن أحسن التصاميم لن تغادر مكاتب شركات الإدارة وسيستمر العمل مع العميل كما كان في السابق. أيضاً، وسيحكم العملاء الأفراد على الشركة الإستشارية إعتماداً على مهمات محددة. لذا من المرجح أن يفسر العميل الإدارة غير الملائمة للمهمات بأنها دليل على عدم كفاءة وضعف المؤهلات التنظيمية في الشركة الاستشارية.

يركز هذا الفصل على الجوانب التنظيمية والإدارية لتنفيذ المهمة. ويكمل الفصول من 7 - 11، حيث تصف مراحل العملية الإستشارية. ولتجنب التكرار، فقد تم ذكر عدد من المراجع لهذه الفصول في الفقرة التالية.

1.31 هيكلة وجدولة المهمة

تحديد المهمة ومتطلباتها الإدارية

يحدد عادةً نطاق عمل المهمة (أو المشاركة، أو المشروع أو الحالة) في العرض المُقدم للعميل وفي العقد (البنود 4.7 - 6.7). ويشمل التحديد بداية ونهاية المهمة، وأهدافها، والمنهجية المقترحة، وبرنامج العمل، والمستشارين المعنيين بالعمل، والموارد المطلوبة، ودرجة وشكل مشاركة العميل، ومسؤولية المشرفين، والسعر المطلوب دفعه. والتحقق من إكتمالية ووضوح تعاريف المهمة هو شرط مسبق ومهم للإدارة الفعالة للمهمة. ويجب توضيح الأسئلة حتى تلك المتعلقة بمكان معالجة البيانات وانتاج التقارير، أو من الذي سيتولى نقل المستشار خلال المهمة. والأهم من ذلك، القضايا الإنسانية والفنية المرتبطة بمشاكل العميل والمنهجية الواجب اتخاذها من قبل المستشارين.

وعلى أساس هذه المعلومات، ستختار الشركة الإستشارية كيفية إدارة كل مهمة، والقضايا التي ستكون بحاجة لقرارات تشمل ما يلي:

- إستخدام إجراءات إدارية معيارية أو خاصة.
- الحاجة لتعيين قائد للفريق بدوام كامل.
- نوع ومستوى خبرة المستشارين الكبار أو الشركاء المُكلفين بالإشراف والدعم.
- مدى جاذبية وتكرار الإجراءات الرقابية التفصيلية.
- الحاجة لإطلاع و/ أو مشاركة الإدارة العليا للعميل في المهمة.
- الفرصة لتجربة أو إختبار مناهج وأساليب جديدة، والرغبة للقيام بذلك.
- أهمية المهمة لتطوير العمل المستقبلي.
- الدروس التي تستطيع الشركة الإستفادة منها من هذه المهمة.

ولإتخاذ هذه القرارات، يجب أن تسترشد الشركة الإستشارية بكل من خبراتها السابقة وبتقييم ملف المهمة الجديدة. وبالرغم من وجود تشابه بين المهمات، لا يوجد مهمتان متشابهتان تماماً بسبب السياق الإنساني وشروط أخرى ستكون دائما فريدة من نوعها. وإذا طورت الشركة تصنيف للمهمات وحددت خصائص متطلبات الإدارة لكل نوع، فإنه يجب إستخدام هذا التصنيف بحذر.

قادة ومشرفي فريق المهمة

يلعب قادة الفريق أو مديري المشروع الدور الرئيسي في إدارة المهمات التنفيذية. وكقاعدة عامة، لدى الشركة الإستشارية مجموعة من كبار الزملاء الذين تؤهلهم خبراتهم ومنجزاتهم لهذا الموقف الهام. وتشمل الوظيفة غالباً التفاوض والتحضير للمهمات الجديدة: حيث يقوم المستشار الكبير الذي يفاوض للحصول على المهمة، بالمسح الأولي لمنظمة العميل، وتنسيق مسودة العرض المُقدم للعميل، ثم يكلف بإدارة تنفيذ المهمة. وعند القيام بذلك، يجب أن يتمتع قائد الفريق بالصلاحية المطلقة وعليه مسؤولية توزيع الوقت على الكادر التنفيذي، وجدولة وتنظيم العمل، واتخاذ القرار بأسلوب العمل، وطبيعة النصيحة المُعطاة للعميل، ويجب أن ينظر إلى مدير المشروع على أنه المدير الفعلي من قبل الإدارة العليا للشركة الإستشارية وكذلك من قبل أعضاء الفريق. وهذه مبادئ مهمة حيث أن الفريق يشمل غالباً مستشارين كبار وبخبرات سابقة مختلفة وملفات مختلفة. بالإضافة الى انه إذا قام المستشارون المختصصون بمهام متعددة خلال نفس الفترة الزمنية، فسيكون هناك مشكلة ليس فقط في الجدولة والتنسيق، ولكن أيضاً في المنهج الفني، والمشاركة الفكرية والإلتزام لواحد أو أكثر من المهام.

وإذا كانت المهمة صغيرة وتشمل مستشار تشغيلي واحد او إثنين فقط، فإنه عادةً يُعين مستشار كبير كمُشرف على مهام متعددة. وتشمل مسؤوليات هذا المشرف ما يلي:

- زيارات دورية للمستشارين العاملين في المهمة.
- مراقبة وتقييم سير المهمة.
- الإرشاد والدعم الفني للمستشارين التشغيليين.
- مراجعة التقارير والمُقترحات المُهمة لتقديمها للعميل.
- التواصل مع العملاء حول تقدم سير المهمة والإلتزامات المتبادلة.

ومن الضروري دائماً ان نحدد بوضوح علاقات العمل مع العميل، أي ما هي المواضيع التي يجب مناقشتها والموافقة عليها مع المستشارين التشغيليين أو مع المشرفين. وعلى سبيل المثال: إذا كانت المهمة لم تتقدم لأن العميل لم يقض وقتا كافيا مع المستشار التشغيلي، فعلى المشرف أن يناقش هذه المسألة مع العميل. وعندما تستخلص الإستنتاجات من التشخيص، أو تقدم المقترحات الفعلية للعميل، فمن الممكن أن يأتي المُشرف للإجتماعات ويدعم المستشار التشغيلي بصلاحياته وخبرته.

تحديد فريق العمل وجدولة المهمات

بشكل مثالي، ترغب الشركة الإستشارية أن ترى كل عملائها يتحركون مباشرةً من المهام المكتملة إلى أخرى جديدة، بدون أن يخسروا أي يوم عمل. وتناقش تواريخ البداية وجدولة المهام مع العملاء لجعلها ممكنة. والمنهج الأخلاقي مطلوب، ومع ذلك: إذا كان العميل في موقف صعب ويحتاج لمساعدة بسرعة، عليك أن لا تحاول أبداً إقناعه ببساطة أن ينتظرك حتى تجعل جدولة عملك أسهل! وأيضا، عند وعدك بأن تبدأ، فعليك الوفاء بالوعد.

قبل وضع خطط العمل المفصلة لكل مهمة، على الشركة الإستشارية أن تكون متأكدة أن المستشارين المُختارين سيكونون متاحين في الأوقات الضرورية وفي الفترات المطلوبة. ومن الممكن أن تكون هذه آخر قطعة في الأحجية، ولينظر إليها في سياق الصورة الكلية للعمليات.

أولاً، تتم مطابقة الملف الفني للفريق مع الملف الفني للمهمة. ومن الواضح أن إختيار الكادر المهني سيختلف حسب حجم الشركة الإستشارية. وقد طور بعض المستشارين الكبار مخزونات محوسبة لمؤهلات ومهارات الكادر. والشركات الصغيرة سواءً عملت في مجالات محدودة أكثر أو وظفت أشخاص متنوعين وممارسين. وفي هذا السياق، فإن مشاكل الممارسين الأفراد أو الشراكة لمستشارين أو ثلاثة ستكون واضحة للعيان.

ثانياً، هناك عامل السمات الشخصية. حيث يمكن أن يؤدي التطابق الصحيح لسمات العميل الشخصية والمستشار أن يؤدي الى إختلاف بين المهام الجيدة والضعيفة. والإسترشاد بشخصية العميل، بأبعاد ما يحب وما يكره، وعاداته، وإهتماماته والطريقة العامة للحياة، ستقدم بسرية من المستشار الذي فاوض العقد (البند 5.7). حيث يجب أن تكون شخصيات كادر الشركة الإستشارية معروفة.

وليس من الضروري أن يكون العميل والمستشار متطابقان في كل شيء بشكل عام. بل هناك أحياناً فوائد في ان يكمل عميل من نوع معين المستشار من نوع آخر، عندما يبدو تأثير ذلك مرغوباً فيه، ولكن على الشركة الإستشارية أن تتجنب إقتران شخصين من الواضح أنهم غير متوافقين. ومن الممكن إلى حد ما توقع أن كل مستشار سيتكيف مع الإختلافات الطبيعية والتي لا يمكن تجنبها، والتوفيق بين الأشخاص هي فقط مسألة لتجنب المواجهات عند الحدود القصوى للسلوك البشري.

ثالثاً، من المهم أيضاً أن يكون قائد وأعضاء الفريق على علاقة جيدة مع بعضهم. ولا ينظر المستشارين دائماً وجهاً لوجه للمسائل التي يفضلها أفراد أكثر من الأشخاص الآخرين.

إن المناخ والعلاقات الإنسانية داخل فريق المهمة سيؤثر على جودة وكفاءة العمل مثل المؤهلات الفنية للمستشارين التنفيذيين وقائد الفريق. وتتجه الشركات الإستشارية المهنية لتكون منفتحة ومرنة في تعيين الموظفين حتى ولو كان هذا سيؤدي إلى عدم المساواة في عبء العمل للمستشارين الأفراد. وسيُسأل قادة الفرق على من يفضلون أن يكون معهم في فريقهم. أو حتى تشجيعهم ليقدموا مقترحاتهم بشأن تكوين الفريق. كما تؤخذ بالإعتبار أيضاً تفضيلات المستشارين التنفيذيين لقادة الفريق الخاص.

حتى ولو أن كافة التفضيلات والخيارات الشخصية لا يمكن إحترامها بشكل كامل، ولكن من المهم أن نعرف عنها، وأن نرسم إستنتاجات مناسبة للتدريب، والتخطيط الوظيفي. واذا كان قادة الفريق سيختارون أعضاء فريق المهمة بحرية، فإن بعض المستشارين سيطلبون دائما أكثر من غيرهم. وعلى مديري الشركة مواجهة ذلك وأن يحاولوا مراقبة عملية الإختيار الداخلي، ولكن قد يقوم بعض الموظفين الأعضاء بجهد أكبر "ليكون عليهم طلب كبير".

وفي كثير من الأحيان، قد تحتاج هيكلة الفريق الأصلية المقترحة الى تعديل. ويرجع هذا عادةً للوقت الذي ينقضي ما بين تقديم العرض وقبول العميل له والبداية الفعلية للمهمة.

ومن الممكن أن تؤثر حالات متعددة على جدولة البداية الفعلية وتنفيذ المهمة. واذا لا يمكن تجنب الوقت المنتظر، فمن الضروري أن نقرر من الذي سينتظر. وعلى المستشار أن يختار بين عميلين أو أكثر، وأن يقرر من الذي سيخدمه أولاً (مع افتراض أنه من الممكن أن ينتظر الآخرون وسيوافقون على عمل التأخير). أو من الممكن جدولة المهمة الرئيسية للبدء بها، فلنقل، شهرين، ولكن قائد الفريق المصمم متوفر الآن. وهل سيوافق العميل لتقديم بداية المهمة؟ وهل يجب تعيين قائد الفريق لمهمة أخرى؟ وهل يجب عليه الإنتظار؟ ومتى عليهم تبريرها ومتى لا؟ وماذا على العميل أن يفعل إذا كان عليه الإنتظار؟

واذا تكرر حدوث أن المهمة الحالية تتطلب وقتا أكثر من المجدول أصلاً، فإن هناك خطورة حدوث تأخير على العمل الذي وعدت به عميل آخر. ومن غير الملائم أن تقطع عمل قارب على الإنتهاء، ومن المرجح أن تحاول الشركة الإستشارية مفاوضة أحد العميلين أو كلاهما، على سبيل المثال، لبدء مهمة جديدة تدريجياً، كلما أصبح أعضاء الفريق الفرديين متاحين. ومثل هذه المواقف تتطلب إعتبارات حذرة ومفاوضات متأنية مع مراعاة إهتمامات العملاء. وسيدرك العملاء هذه المشاكل، وسيفتحون عادةً نقاشات مرتبة وملائمة للطرفين، خاصةً إذا كانوا حريصين للحصول على مستشار محدد لمشروعهم.

وأخيراً، عند جدولة المهمة والعمل الفردي فيجب إتباع القاعدة الذهبية التي تقول: لا تترك أي مستشار غير مشغول أبداً! إذ لا يمكن تجنب الأوقات المختلفة بين المهمات، فعلى المستشار أن يتجه للنشاطات الأخرى. وعلى الشركة الإستشارية أن تملك أعمال متراكمة لهذا الموقف (التدريب، التطوير الذاتي، البحث، زيارة العملاء الرسميين،...إلخ)، ويجب أن يشجع المستشارين الأفراد ليقدموا إقتراحاتهم للإستخدام الفعال للوقت الذي لا يمكن قضاؤه مع العملاء.

خطة العمل الكُلية

تغطي خطة العمل الكلية كامل الفترة للمهمة (البند 4.7). حيث تقدم النشاطات الأساسية للفريق التنفيذي مقابل جدول زمني (بالأيام أو الأسابيع). وتحدد نقطة البداية والنهاية لهذه النشاطات، وحجم العمل في كل فترة في الجدول الزمني (أيام المستشار أو أسابيع المستشار)، وتحديد الوقت لتقديم التقارير الوسطية والنهائية ولمراقبة تقدم سير عمل المهمة.

ومن الممكن عمل تقدير للوقت في الخطة الكُلية كالتالي:

- من أعلى لأسفل، عندما يكون المستشار على علم بأن لديه عدد محدد من أسابيع العمل، ويحاول توزيعهاعلى نشاطات مختلفة.
- من أسفل لأعلى، عندما يقوم المستشار بتقدير الوقت الذي يحتاجه لكل نشاط ويقارن الوقت الكُلي الذي حصل عليه للمهمة مع تحديد حد أدنى وتقدير أسابيع العمل التي تحتاجها المهمة.

ويمكن الإستفادة من الخبرة والوقت المُستغرق في النشاطات والمهمات المُشابهة السابقة لأي من الحالات.

ويؤثر طول المهمة أيضاً على التخطيط. ومن الواضح أنه يجب أن يُخطط للمهمة القصيرة بتفاصيل كثيرة إذا أردنا إكمالها في الوقت المُحدد. ومن الممكن أن المهمات الطويلة تجعل المُستشار يُهمل التخطيط حيث لا يوجد حاليا ضغط عمل. واذا تم ذلك، فمن الممكن أن تدرك فجأةً أنك إستهلكت نصف الوقت، وأنه قد تم إنجاز ربع البرنامج فقط. ويتجه المستشار أيضاً في المهمات الطويلة لفقدان الأهداف الطويلة، وخصوصاً أن الفريق التنفيذي يصبح أكثر قبولاً من العميل. وتتجنب ذلك الخطة الواضحة والرقابة العادية.

تسمح خطة المهمة الكُلية المحسوبة جيداً لبعض المواقف المتغيرة، ويحب أن تتغير فقط عندما تؤثر الأحداث الكبرى في تقدم العمل الطبيعي. ومن الممكن تقديم الخطة كشريط رسم بياني، وجدول مع قيم عددية، ورسم تخطيطي للشبكة (للمهمات الطويلة والمعقدة)، أو مزيج من هذه الأشكال.

ومن المفيد إدخال مدخلات العميل والنشاطات في خطة المهمة بطريقة تسمح للفصل بين رقابة العميل ومدخلات المستشار.

واذا زود الإستشاري شهادة الجودة الأيزو ISO 9001 (انظر البنود 2.32 و 3.32)، فمن الممكن أن تكون خطة الجودة جزء منفصل من خطة المهمة، أو من الممكن أن تكون ملحق لها. ويجب أن تكون الخطة متوفرة لمراقبة المهمة والرقابة عليها لكل من المنظمة الإستشارية والعميل.

2.31 التحضير للمهمة

ضابط الإرتباط

من المعتاد أن يُعين العميل موظف واحد أو أكثر كضباط ارتباط مع المستشارين ليزودهم باستمرار

بالمعلومات حول الموضوع. ويستخدم أحيانا مصطلح "النظير". وسيكون هؤلاء الناس مساندين للمستشارين التنفيذيين حيث سيعملون على توفيروقتهم، خاصةً خلال مراحل التشخيص الأولي. وقد يعملون بدوام كامل. وفي بعض المهمات سينقل المستشار معرفته لضباط الإرتباط، الذين سيحافظون ويطورون العمل بعد نهاية المهمة.

توظيف وتدريب موظفي العميل

إذا أظهر المسح التشخيصي الأولي وجود نقص في قدرات الأشخاص في شركة العميل، مع عدم وجود إحتمالية لإيجاد المرشحين المناسبين داخلياً، ففي هذه الحالة على العميل أن يختار ويوظف موظفين إضافيين، أو من الممكن أن يستخدم وحدة الخدمات للمستشار. أما الطرق الأخرى فإنها ستأخذ بعض الوقت. ومن المحتمل أن يشمل موظفي العميل وضابط الإرتباط، ومن الممكن أن يحتاج تدريب أولي في موضوعات محددة. يستطيع المستشار أن يساعد العميل في العثور على أفضل الدورات المناسبة ليلتحقوا بها.

توفير المكاتب للعمل

يجب أن لا يبحث الفريق الإستشاري على موقع للعمل عند بدء المهمة. وبينما لا يحتاج المستشارون لأفضل المكاتب، إلا أن موظفي العميل لن يتطلعوا للمستشار وينظروا إليه باحترام إذا جلس المستشار للعمل على طاولة صغيرة فقط في زاوية مكان عام في موقع العميل. عدم وجود موقع مناسب للعمل سيؤدي إلى أن يُضيع المستشار بعضا من وقته الثمين. كما يحتاج المستشارون التنفيذيون أيضا بعض الخصوصية للمقابلات الخاصة بالمهمة، وللنقاشات والإجتماعات، ولحفظ ودراسة الوثائق وللكتابة. وكقاعدة عامة فإن غرف الإجتماعات التي تستخدم من قبل المجموعات الأخرى ليست مناسبة لإستخدامها كمكاتب للمستشارين.

إيجاز المستشار

من المرجح أن عددا قليلا فقط يعرفون عن المهمة قبل أن يقدم المستشار التنفيذ بإيجازعنها، ومن الممكن أن يكون المستشار مشغول بإختتام مهمته السابقة وليس لديه الوقت للتفكير بالمهمة الجديدة. وسيعرف المشرف الذي كان يشارك في نشاطات المرحلة الأولى قدرا كبيرا. وخلافاً لذلك يمكن أن يُقدم الإيجاز للزملاء هوالشخص الذي فاوض وناقش المهمة. وفي الإجتماع الإيجازي، سيأخذ الفريق كافة الوثائق المتراكمة من المسح الأولي. وكافة المسائل المرتبطة ببدء المهمة، ثم يناقشوها. (الإطار 1.31) يبين قائمة التدقيق بالنقاط التي يجب إيجازها، والتي تساعد على منع نسيان أمورا مهمة.

ويجب أن لا يكون الإيجاز مملا أو مقتصرا على الترتيبات الإدارية فقط. فيجب على الشركاء والمستشارين الكبار أن يستغلوا هذه الفرصة لمناقشة الفريق التنفيذي بما هو المنهج الأكثر ملائمةً وما هي الأساليب التي يجب إستخدامها في المهمة. وفي العديد من الشركات، يضيع وقت ومال العميل بسبب الإيجازات السطحية والقليلة التي يُقدمها الموظفين الكبار الى المستشارين التنفيذيين والذين يناقشون المهمة.

الإطار 1.31 قائمة بالنقاط التي يجب إيجازها

أ. التسليم:

1. تقرير للعميل يحوي تشخيص للمشاكل الأولية والمقترحات.
2. ملاحظات داخلية سرية عن العميل.
3. أوراق عمل تم استعارتها من العميل.
4. المنشورات أو أي مواد مطبوعة أخرى.

ب. النقل والمناقشة:

1. الشروط المرجعية والعقد.
2. مصدر المقدمة للعميل.
3. خبرة العميل مع المستشارين.
4. هيكلة منظمة العميل، والشخصيات، والشكل العام للإدارة، والمراكز الظاهرة للسلطة والنفوذ.
5. حاجات ورغبات العميل، الحقيقية والمُتصورة.
6. الإتجاهات المحتملة للموظفين.
7. النتائج المتوقعة (على ماذا اعتمدوا؟).
8. إستراتيجية وخطة المهمة (تتضمن متطلبات الجودة).
9. خبرة العميل في الأساليب الذي ينوي المستشارون إستخدامها.
10. الحقائق الرئيسية لعمليات العميل.
11. عمليات الإنتاج، ولغة التجارة وشروط محددة للأعمال والأماكن.
12. الإتصالات التي جرت مع إتحادات التجارة والهيئات الأخرى.
13. الأعمال السابقة في القطاع (لنفس العميل، والمنافسين،...إلخ).
14. التقارير المجدولة ورقابة التقدم.

ج. يجب ابلاغه عن:

1. الإلتزامات للعميل مع إحترام خدماته المتعددة للشركات الإستشارية (تدريب، توظيف، تصميم، حوسبة،...إلخ).
2. ترتيبات لبدء ودفع الرسوم.
3. ترتيبات تاريخ البدء، والوقت والمكان.
4. ترتيبات مكان المكتب، الموظفين المرتبطين، السكرتاريا وغيرها من الدعم.

ترتيبات النقل والإقامة ومكان إجتماعات المستشارين قبل الذهاب لمنظمة العميل.

إيجاز العميل

هناك العديد من النقاط التي يجب مناقشتها في الدراسة النهائية مع العميل ذكرت في الإطار 1.31. وأخذ الإحتياطات المتبقية يعتمد على كم الوقت الذي تم قضاءه منذ الموافقة على المهمة وما هي الأنشطة التي سبقت المهمة. ويجب عمل التدقيق للتأكد من:

- أن وجهة نظر العميل واحتياجاته ما زالت وفقاً لتعريف المهمة ولشروط الإتصال، كما وضحت سابقاً.
- أن العميل قد شرح طبيعة وغاية المهمة بشكل كاف لكافة المديرين والموظفين الذين سيتأثرون بها.

تقديم /التعريف بالمستشارين

إن السلوك في الأيام الاولى للمهمة التنفيذية له أهمية أساسية. حيث اجتمع العميل مع الأعضاء الكبار في الشركة الإستشارية، ولكن من الممكن انه يقابل فريق العمل للمرة الأولى. ويقدم العميل أعضاء الفريق الجديد للمديرين والموظفين حسب ما يقتضي الأمر. ويجب أن يكون هذا التقديم / او التعريف ملائما ويشمل كافة الموظفين حيث من الممكن أن يستاءوا إذا لم يكونوا متواجدين. وفي النهاية على المستشارين أن يسألوا بلباقة إذا كان هناك أي أحد سوف يرونه. وخلال التقديم سيشعر المستشارين فيما إذا قدم العميل بإيجاز كامل ومفهوم الكادر الوظيفي. وعلى الفريق أن يبذلوا جهدهم لتذكر الأسماء.

ويمكن الجمع بين التقديم و عمل جولة للمصنع أو المكاتب (حيث من الممكن أن تكون محدودة للمنطقة المغطاة في الإستشارة). وهذا يعطي فرصة لكل من المستشارين ليبدأوا تعرفهم على الموظفين ليحصلوا على فهمهم للفريق. ويجب أن تنتهي الجولة بسؤال لبق آخر: "هل هناك أي مكان لم نذهب إليه؟"

وخلال التقديم على أعضاء الفريق أن يتحدثوا بشكل كاف ليروا ويثيروا الإهتمام، ويجب تجنب أي تصريحات تقترح حكما مسبقا أو ثقة زائدة. وهذه بداية التدرب على صبر الإستماع.

بدء العمل

بعد التقديم على الفريق أن يحدد وقتا للتحدث بين بعضهم البعض ومناقشة الإنطباعات. ويجب عليهم إعادة فحص خطة المهمة الكلية. إذا لم تكن خطة قصيرة الأجل، ويجب أن يصمموا خطة تغطي الإسبوع أو الإسبوعين القادمين. ويجب ترتيب تاريخ الزيارة القادمة لمشرفيهم، كما يجب أن يتركوا نسخة من برنامجهم الحالي مع الفريق التنفيذي.

ومع مغادرة الموظفين الكبار، سيبقى الفريق التنفيذي للمرة الأولى لوحدهم في المحيط الجديد. ومن الممكن أن يكون هذا وقتا حساسا، وإذا حدث هناك أي "رهبة المسرح "(أي الخوف). فمن المهم أن ينشىء الفريق الإستشاري إتصالات مع جماعة العميل مباشرةً. حيث إن تحديد البداية هو أكثر أهمية مما قمنا به أولاً. وكلما زاد التأخير. كلما أصبح أصعبا. وتظهر الخبرة في الخطوات الأولى للمستشارين والتي يجب أن تكون ملائمة مع هذه البيئة الجديدة

3.31 إدارة تنفيذ المهمة

تتطلب الإستشارات قدر كبير من اللامركزية لإتخاذ القرارات والرقابة التنفيذية. وعندما تبدأ المهمة، فتعتبر وظائفها كمشروع مستقل نسبياً، حيث تتقرر أغلب المسائل في الموقع من قِبَل المستشارين التنفيذيين أو من قِبَل قائد الفريق بالإتفاق مع العميل. وهذا الجزء يزودنا بعدد من الأفكار والإقتراحات التطبيقية بشأن السيطرة على المهمات في المدى القصير. ومع ذلك من المهم أن نأخذ بالإعتبار ما يمكن تطبيقه في كل وضع معين (على سبيل المثال تكرار زيارات المستشارين للمراقبة على المهمة سيتأثر بالمسافة وتكلفة السفر).

الإنضباط الذاتي وضبط النفس للمستشارين التنفيذيين

يعتبر الإنضباط الذاتي وإدارة الذات للمستشارين التنفيذيين عامل أساسي في مراقبة المهمة. إنهم أعضاء بدوام كامل في الفريق، ويعمل غالباً ممثلوا الشركة الإستشارية الفردية 90% من وقت المهمة.

بما أن المستشارين خلال المهمة يكونون في موقف يتفوق عليهم العميل فيه عددا، لذا على المستشارين ان يقدموا مثالا للعمل الشاق والجودة العالية والنزاهة الفكرية. تعتبر مسألة أساسية لحكمهم الشخصي ليقرروا كيفية تطبيق قواعد السلوك والقوانين غير المكتوبة للمهنة في منظمة العميل، والتي لديها انماط السلوك الخاصة بها وعاداتها وتقاليدها وعيوبها. وكبار المستشارين المشرفين على المهمة قد يقدمون ا لمساعدة للفريق التنفيذي بالنصيحة والإرشاد.

مذكرة المهمة: في نهاية اليوم الأول للمهمة يجب أن يبدأ المستشارون التنفيذيون بمذكرة المهمة. وهو سجل أساسي للنشاط من خلال المهمة. ويكتب كل مساء مع ملخص للأحداث المهمة لليوم (أو غير الأحداث) وللتقدم الحاصل. وهو مرجع ضروري للمُشرف. ويجب أن تسجَل كل ورقة أو ملاحظة مكتوبة من الفريق التنفيذي في المذكرة وتواريخها (أحياناً التاريخ يُثبت قيمتها الرئيسية).

حفظ الوقت: يتكيف المستشارين بشكل عام مع ساعات العمل في منظمة العميل. ولكن عادةً برنامج المهمة يكون مضغوطا، وقد يحتاج المستشارين للعمل لساعات طويلة لإكمالها في الوقت المحدد. ومن الممكن أن يكون هناك فوائد عملية وتكتيكية في بداية راحة الموظفين في الصباح ويتركوا قليلاً في المساء - طويل جداً مثل مستشارين لا يظهرون لصنع فضيلة منه.

ومن الممكن أن يكون بيت المستشار بعيداً عن مقر العميل، وربما يحتاج بين حينٍ وآخر أن يسافر في يوم العمل. وإذا كان هذا متوقعاً فيجب مناقشتها مع العميل قبل بدء المهمة. ويجب أن يصلوا لإتفاق في كيفية حساب ساعات أو أيام العمل، وإذا كان سيُسمح للمستشار لأخذ إجازة للسفر لبيته إذا لم يكن يعمل بدوام جزئي.

وعندما تتعامل المهمة مع أقسام تعمل بورديتين أو ثلاثة، فعلى المستشار التنفيذي أن يقضي وقت كافيا على كل وردية ليجد كل ما يحتاج إليه. وإستقبال المستشار في الوردية الليلية غالباً ما يسعد الموظفين والمشرفين وسيستقبلوهم بحرارة ويقدروا أن هناك شخص مهتم في مشاكلهم.

الحساسية والترقب والإنفعال: يجب أن يكون المستشار التنفيذي حساس لكل النقاط التي يجب أن يدققها المشرف بشكل طبيعي. وهذه الحساسية متوافقة مع الرقابة الذاتية. وسيواجه المستشار الإحباط ويجب أن يتحمله بالصبر وروح الدعابة. وسيثير الغضب المعارضة وسينتهي المطاف بإصطياد المستشار. وفي الأوقات التي سيقدم بها المستشارين آراء غير مدروسة أو معلومات غير صحيحة. وعند فرز ورفض هذه الأشياء على المستشار إستخدام اللباقة والتسامح وأن يأخذ الحذر لإعطاء تفسيرات منطقية. ومن الممكن أن يكون هناك محاولات لإستخدامه في سياسات داخلية أو إشراكه في المؤامرات. وإذا أبقى المستشارين أعينهم وآذانهم مفتوحة، فمن الممكن أن يكونوا في طليعة هذه الألعاب بشكل كافي لتجنبهم وليكونوا محترمين أكثر من قبلهم. ويجب أن تقابل مناشدة الحقيقة مع مساعدة جاهزة: وتأتي حسن النية والتعاون فقط إذا كانوا يستحقونها.

المجاملات (الإكراميات) المعروضة من العملاء: يقوم العميل أحياناً بالإيعاز لموظفيه لشراء السلع من المتاجر المحلية عند تخفيض الأسعار، أو يسمح بشراء منتجات الشركة بسعر التكلفة بدلاً من سعر السوق. وبما ان المستشار ليس عضوا من موظفي العميل، فلن يتوقع المشاركة في هذه العروض. وعلى المستشارين المُدعوين للمشاركة في مثل هذه المشاريع أن يضعوا بإعتبارهم هذه الإمتيازات بعناية وتقدير.

وستطبق نفس القواعد على هدايا العميل. وربما لا يوجد هناك خطر في قبول هدية الوداع، وتعتبر كبادرة شخصية في نهاية مهمة مرضية، ولكن في أي وقت آخرلا بد من إعادة التقدير الضروري لتقرير كيفية قبول الهدايا.

التنشئة الإجتماعية مع موظفي العميل: من الممكن القول أن الإتصالات غير الرسمية مع أعضاء منظمة العميل خلال وبعد العمل هي مسألة خاصة بكل مستشار. ومن الممكن قبول هذا، ويبقى المستشار في الإعتبار العلاقات القائمة والتوترات في المنظمة وتأثيرها المُحتمل على المهمة. بإظهار التفضيل لأشخاص محددين، ومن الممكن أن يعطي المستشار إشارات في كيفية عرضه للموقف في منظمة العميل، وما هو الموقف المرجح أخذه. وفي المقابل، من الممكن أن تكون العلاقات غير الرسمية مُساعدة لإكمال العمل. والحساسية في الثقافة المحلية والمنظمية ستساعد في تقرير ما يجب فعله.

الرقابة من قبل المستشار المشرف والعميل

يجب أن يزور المشرف المهمة بشكل دوري و كلما إقتضت الحاجة. وعادةً ما تكون الزيارات أكثر تكراراً إذا كان المستشار التنفيذي جديد، أو إذا كانت المهمة تمر بفترة صعبة. ويجب أن تكون تواريخ الزيارات معروفة لكافة الأطراف سلفا حتى يتسنى لهم عمل الموعد والتجهيزات والتحضيرات الأخرى.

ويجب على المشرف أن يقضي الوقت مع المستشار التنفيذي والعميل معا وكل على حدة، ليعرف كل منهما كيف ينظر للآخر وليعرف التقدم المُحرز على المهمة. ويجب أن ينظر المشرف الى التقدم المرتبط

بالسياسات الواسعة واهتمامات كل من شركة العميل والشركة الإستشارية.

ومن الممكن أن يتحقق المشرف من بعض أو من كل النقاط التالية مع المستشارين التنفيذيين:

- أن يتم الحفاظ على الإتصالات المتكررة والمرضية مع موظفي العميل.
- أن تقدم سير المهمة تحت السيطرة حتى الآن.
- إن مذكرة المهمة في حالة جيدة.
- إن المستشارين التنفيذيين ليسوا تحت أي ضغط من مضايقات العميل.
- مع قلقهم في التوصل إلى توازن مبكر بين المزايا المالية والرسوم، لم يحاول أعضاء الفريق التنفيذي العودة سريعاً من بعض أخطار المشاريع المحتملة.
- إنه تم إستخدام فرص إبلاغ العميل عن التقدم المُحرز على المهمة.
- أن معنويات المستشارين التنفيذيين عالية، وحماسهم ثابت.

ويجب أن يكون المشرف مستعد دائماً ليقوم بدور المستمع والمقيم Sounding-board لأفكار المستشار التنفيذي مثل تقديم بروفة للجمهور. حيث يجب أن يناقش أداء المستشار التنفيذي بصراحة وبصورة بناءة معه، والموافقة على العمل المُتقن واعطاء التوجيه حيث التحسين ضروري.

وسيتحقق المشرف مع العميل مما يلي:

- إذا كان راضياً عن التقدم الكلي للمهمة، وعن المساهمة المُقدمة من الفريق التنفيذي، والعلاقات التي طورت بين المستشارين وأعضاء كادر العميل.
- إذا كان قد حقق كل الشروط المتفق عليها والمدخلات للمهمة.

ولجعل السيطرة فعالة، يجب أن يكون لدى منظمة العميل قوانينها للتحقق من التقدم التنفيذي للمهمة. ويجب أن تدرس التقارير الوسطية المجدولة المُقدمة من المستشار، وأن تستعرض آراء أعضاء الكادر المتعاونين التي تم جمعها مع المستشار، وطرق عمل المستشارين والسلوكيات التي تم ملاحظتها.

هناك فترات، وخاصة في المراحل الأولى للمهمة، وعندما لا تظهر اي نتائج ملموسة. فمن الممكن أن يلاحظ المستشار إشارات من الغيظ ونفاذ الصبر، وقلة الإهتمام، أو ما يسمى "قدم باردة". وعلى المستشار مراقبة الاعراض التالية الممكن أن تكون:

- الأشخاص "مشغولين جداً "لقضاء الوقت مع المستشارين.
- إتخاذ المواقف الدفاعية والمتحفظة والمترددة عند التحدث.
- الملاحظات مثل "أخذ مندوبكم الكثير من وقتنا"، أو "متى سنرى بعض النتائج؟"، أو "جماعتك كلفونا الكثير من المال".

ويأخذ المشرفين هذه الإشارات إلى ما يستحقوه. ولا يمكنهم تجاهلها، وليس لديهم أسباب للذعر. حيث يجب عليهم مواجهتها بأية وسيلة علنية أو سرية مناسبة. ومن الممكن أن يكون العميل غير متدخل بما

فيه الكفاية ولا يعرف بشكل كافي بما يجري.

ومن الممكن أن يجد المشرف من الجلسات مع المستشارين التنفيذيين أن المهمة في الحقيقة غير متزامنة مع الجدول. ولذا، سيتم الموافقة على قياسات تصحيحية قصيرة الأجل.

تعديلات قصيرة المدى في خطة العمل

في بعض الأحيان، قد تتطلب بعض الحوادث قصيرة المدى غير المتوقعة إدراجها على خطة العمل الكُلية للمهمة، و من أجل كسر الجمود أو لايجاد طريقة للإلتفاف على المُشكلة المُعقدة.

وعلى سبيل المثال، ربما يحتاجوا لزيادة عدد المستشارين التنفيذيين بشكل مؤقت ولأكثر من الأرقام المخططة في الأصل. ومع ذلك، فإن خيار إدخال مستشارين أكثر لإكمال العمل في وقت أقصرلا يكون متوفرا دائماً. وبالإضافة الى أن المستشارين الإضافيين لن يقللوا الوقت نسبياً - وكقاعدة عامة، يتطلب أربع مستشارين أكثر من ربع الوقت الذي يحتاجه مستشار واحد لأي عمل. وهناك عدة أسباب لذلك، أحدها كون وجود ضرورة لتنسيق وتسلسل النشاطات بين المستشارين. وأيضاً، قدرة العميل لزيادة السرعة محدود حتى الإستشارة هي إضافة على عبء العمل العادي. وربما حتى المستشارين الإضافيين قد يعوقون العمل بدلاً من أن يساعدوا في مثل هذا الموقف.

وهناك طريقة واحدة لكسب الوقت، وهي توزيع المستشارين الجدد أوالمتدربين لأجزاء المهمة التي تناسب مرحلتهم لتطوير شخصيتهم. وهذا سيوفر القليل من الوقت أو بدون تكلفة إضافية على العميل. ومن الممكن أن يكون العميل في حالات أخرى قادراً على زيادة مشاركته الشخصية وهذا سيسرع من المهمة.

التعديل الكبير على المهمة

ربما يكتشف المشرف حاجة كبيرة لإعادة توجيه واعادة هيكلة المهمة. وفي المهمات الطويلة والمعقدة مثل إعادة هيكلة العمل، أو إعادة التنظيم أو إستراتيجيات التسويق الجديدة، وهذا شائع بشكل كبير. ومن غير المقبول على المستشار في مثل هذه المواقف أن يتجاهل الحاجة ويستمر على غرار الخطوط الموافق عليها أصلاً، لأن هذا أكثر راحةً و/أو ربحاً.

واذا صمم عقد الإستشارات بشكلٍ صحيح، فإنه سيوفر عمل تعديل مرن وعادل وسريع نسبياً، والذي من الممكن إقتراحه إما من المستشار أو من العميل. واذا تم إكتشاف هذه الحاجة، فعلى الشركة الإستشارية أن تبادر وتقترح على منظمة العميل كيفية المُضي قدماً، وكيفية تعديل خطة العمل بشكل أفضل.

تقرير المُشرف

يجب أن يدون المُشرف ملاحظاته ويقدم التقارير لإدارة الشركة الإستشارية وبنفس الطريقة إلى حد

كبير التي يحفظ بها المستشارين التنفيذيين مذكرة المهمة. وقد يكون لديه خمس مهمات حالية أو أكثر ولا يمكنه الإعتماد على تذكر زيارة رقابية واحدة بعد إجراء العديد غيرها. وهذه التقارير للإستخدام الداخلي فقط.

التنسيق مع المستشارين التنفيذيين

إذا كان موقع المهمة يثير صعوبات في الإتصال إعتماداً على نوع وحجم الشركة الإستشارية والإنتشار الجغرافي لعملياتها. ومن الممكن أن يعمل العديد من المستشارين التنفيذيين شوطاً طويلاً من مقرها الرئيسي لفترات طويلة.

ومن الممكن أن يكون لدى الشركة الإستشارية رسالة إخبارية، ويمكن عقد إجتماعات للموظفين الإقليميين وربما مؤتمر سنوي للجميع، وقد يشعر المستشار التنفيذي أنه في ورطة لكثير من الوقت. وأن الخط الرئيسي للإتصالات المباشرة بينه وبين المنظمة تكون عن طريق المشرف.

ولذلك فإن زيارات المشرف مناسبة هامة لمناقشة أخبار الشركة الإستشارية ولبعض الأحاديث غير الرسمية عما يجري. ويجب أن يشعر المستشار التنفيذي إنه ما زال ينتمي للمنظمة. وأسوأ شعور ممكن أن يشعر به المستشارين أنه لا أحد يهتم بهم طالما يجلبون الكثير من الرسوم. والمشرفين الذين يملكون المسؤولية لكل من شركتهم وزملائهم التنفيذيين لإبقاء الجميع مثل كم متماسك قدر الإمكان. وبدون ذلك، فمن الممكن أن يبدأ المستشارون التنفيذيون في المهام الطويلة بتحديد الكثير مع عملائهم ويفقدوا إستقلاليتهم وموضوعيتهم.

صحة ومعنويات المستشارين التنفيذيين

من غير المرجح أن تكون معنويات المستشار عالية إذا لم يكن بصحة جيدة. المستشارون يستمرون في العمل حتى عندما يكون موظفو العميل في إجازة مرضية. وعلاوةً على ذلك، فإن الفندق هو ليس أكثر مكان تعاطفي للمستشار حين يمرض. ويجب أن يتابع المشرف صحة المستشار التنفيذي بحذر، وتذكر أن تأجيل الزيارة للطبيب تعني مرض خطير.

ومن الممكن أن يحدث إنخفاض بالمعنويات بدون خسارة بالصحة الجسدية. والعزلة من احد أفراد العائلة، الإحباط من المهمة، أو عدم إلهام يحيط بكافة الإسهامات. وواحدة من الإشارات المريبة هي أن يبدأ المستشار بِكُره مشاهدة المكان الذي يعمل به.

تعلم المستشارين والشركة

إن إدارة المهمة هي الفرصة الرئيسية لتشجيع ومساندة التعلم وادارة المعرفة في الشركة الإستشارية. وعادةً يكون قادة الفريق والمشرفون أكثر خبرة في المجالات المُغطاة في المهام التنفيذية. وبينما من الممكن أن يكون هناك الكثير من الزملاء الصغار يملكون خلفية تعليمية جيدة، خاصةً فيما يتعلق بالإقتصاد الحديث، وإدارة الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات، وتطورات أخرى، إلا ان لديهم فجوات في خبرتهم التطبيقية وفهم واسع لقضايا العميل.

وقد أثبتت التجربة أن التعلم يجب أن يكون عملية مُدارة. ويجب أن يعرف قادة الفريق والمشرفين أن هناك مسؤولية للتدريب والتطوير المهني للزملاء الصغار في فرقهم. و يخصص وقت لذلك - حيث أن المستشار التنفيذي لن يجرؤ على طرح أي سؤال أوطلب مساعدة صغيرة خلال الزيارات السريعة والإشرافية من قِبَل الشريك. كما يجب أن تبحث الإجتماعات المحتويات الفنية، ليس فقط لتتحقق من انك أنجزت حسب الوقت النهائي وأن التقرير تم تقديمه بالشكل الصحيح. بل لأن المناقشات الفردية مع المستشارين التنفيذيين بشكل واسع مفيدة ومُشجعة لهم، و يمكن إستخدام الإجتماعات لبحث القضايا بلطف إذا كانت لا تناسبها المناقشات الجماعية.

ويتعلم أيضاً المستشارين الكبار والشركة ككل من المهام التنفيذية. وأكثر الإبداعات في الإستشارات هو نتيجةٌ للتفكير الخلاق، و التجارب والتعاون مع العميل خلال المهام التنفيذية.وان قادة الفريق والمشرفين مسؤولون عن تحديد الإبداعات، ومساعدة المستشارين التنفيذيين لحملهم من خلال تزويد المدخلات الفنية الإضافية لإكمال المنهج المُتبع، والتأكد من أن الشركة ككل أُبلغت فوراً وبإمكانها التعلم من أي مشروع إبداعي.

ومع ذلك يجب أن تكون عملية منظمة تتمتع بالدعم القوي من الإدارة العليا، وليست مجرد إعلان عن النوايا الحسنة. والضغط القصير الأجل يكون قويا للطلبات من العميل والفواتير المُستهدفة، وسيكون هناك دائماً إغراء لتأجيل النشاطات اللانهائية (والتي تبدو غير منتجة) لبناء الشركة الجماعية المعرفية ذات الدراية.

مراقبة تقدم المهمة من قبل الإدارة العليا

يجب عمل مراجعات تقدم عمل لكل المهمات دورياً (مثلاً شهرياً) من الإدارة العليا في الشركة الإستشارية - أي من الإدارة العليا في المنظمات الصغيرة، ومن إدارة الفرق أو الإدارة الإقليمية أو من الشريك الكبير في المنظمات الكبيرة. ويجب أن تعتمد المراجعات على التقارير المُقدمة من المشرفين و/أو قادة الفريق، والمعلومات المُستلمة من العملاء (شكاوى، تغييرات، تنفيذ، طلبات إضافية)، واستخبارات كبار المديرين من خلال الإتصالات الشخصية مع العملاء والكادر الإستشاري.

والمهام التي تتم في الموعد المحدد والتي لا مشاكل فنية لها، فإنها لا تتطلب نقاشا مفصلا، ما عدا التي شارفت على الإنتهاء، والتي يجب أن تشارك الإدارة العليا فيها بدراسة التقارير، والتخطيط لزيارة العميل لعرض الإستنتاجات، والتحضير لنقل فريق المهمة لمشروع آخر.كما يجب أن تراجع المهام ذات المشاكل بتفصيل أكبر، وبشكل محدد إذا كان المُشرف المعني ليس في موقع يمكنه من معالجة هذا الوضع وإتخاذ تدابير تقع ضمن قدراته، ويحتاج لمساعدة من رؤسائه.

وكلما كان ذلك ضرورياً، فيجب مناقشة المشاكل الفنية التي تنشأ خلال مراجعة تقدم المهمة من الإدارة العليا. ومن الممكن ان تكون هذه الحالة مع المهام التي تتسم بصعوبة خاصة، حيث تم تعيين مستشارين أو مشرفين جدد، أو حيث تطبق المنهجيات الجديدة وغير المألوفة. ومن المهم جداً للفريق

التنفيذي والمشرفين ان يعرفوا أن شخصا ما على مستوى أعلى مُهتما، وليس فقط في التسليم السلس والدخل المنتظم، ولكن أيضاً في جهود المستشارين التنفيذيين لتطبيق مناهج جديدة وتحسين جودة الخدمة.

وليس كل المشاكل الفنية تستطيع أو يجب أن ترجع بها للإدارة العليا لأخذ النصيحة أو القرار. ولذلك تستخدم العديد من الشركات الإستشارية الإجراءات التي توضح اين يجب ان تستشار الإدارة العليا، أو تسأل للموافقة على تقرير للعميل، وعلى أي مهمة تتجاوز الحجم المُحدد (مثال: التكلفة أعلى من 200,000)، يقترح حلول غير عادية (مثال: إندماج الشركات من قطاعات مختلفة)، وهي تطبيقات سياسية واجتماعية كبيرة (مثال: هل من الممكن أن يثير إضرابا؟)، أو هل ستحيد كثيراً عن الممارسة الروتينية بأي طريقة أخرى.

وادارة الجودة، البعد الأساسي في إدارة ورقابة أي مهمة في الإستشارات، قد نوقشت في الفصل 32.

4.31 مراقبة التكاليف والميزانيات

إن كلا من العميل والمستشار معنيان بالجانب المالي لتنفيذ المهمة. ويسر العميل بشكل مؤكد لمشاهدة التقدم في المهمة، ولكن بما أنه يدفع فواتير للمستشار فمن الطبيعي أن يقارن التقدم المُحرز مع المال الذي تم إنفاقه.

وللشركة الإستشارية إهتمام مشابه. فإذا كان العقد ينص على دفع مبلغ مقطوع، فإن كلاً من المستشارين التنفيذيين والمشرفين المشاركين يجب أن يراقبوا بحذر فيما إذا كان التقدم المُحرز متناسبا مع الوقت والموارد الأخرى المُنفقة. ويمكن ان يحدث تجاوز في الوقت خلال البحث وايجاد الحقائق والتشخيص عن طريق عدم التركيز والإنضباط، وبعد ذلك فإن المستشارين سيكملون المهمة تحت ضغط كبير، أو قد لا يستطيعون إنهاءها في غضون الوقت والموازنة المُتفق عليها.

ومع ذلك، حتى ولو أن قيمة الرسوم لكل يوم مطبقة ولا يوجد موازنة قصوى متفق عليها، ومسؤولية المستشار للعميل تتطلب رقابة صارمة للتكاليف المجمعة ومقارنتها مع التقدم المحرز في المهمة. واذا تم تجاهل هذه العلاقة،فإن على العميل ان يدفع الرسوم بأي طريقة، وسيؤدي ذلك لتعارض كبير. وستكون المهمة في جو غير سار، أو من الممكن أن لا يحصل المستشار على فرصة لعمل آخر من هذا العميل.

وتحتاج الشركة الإستشارية لمراقبة موازنة المهمة لأكثر من سبب. فهي بحاجة لتعرف أي المهمات ستكون مُربحة وأيها لا، من أجل ضبط ربح خدماتها، وتصميم المهمة، وتنظيم العمل، وهيكلة الموظفين وادارة شؤون الموظفين، بما يشمل الشريك وتعويضات المستشار. وذلك للعديد من موازنة الشركات الإستشارية ومراقبة التكلفة الكاملة والربح المُتحقق لكل مهمة (أنظر أيضاً البند 2.33).

5.31 سجلات وتقارير المهمة

عند تحديد التنظيم اللامركزي، حيث عدد المهام المنفذة معاً والعديد من القرارات التنفيذية المتخذة بعيداً عن الإدارة الرئيسية، ولا غنى عن النظام الدقيق والموثوق للسجلات والتقارير للإدارة الفعالة للمهام، وللتسعير الصحيح بالنسبة للعميل، ولدفع رواتب المستشارين وتسديد نفقاتهم. وهنالك العديد من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات لشركات الخدمة المهنية التي تقوم بذلك بسهولة أكثر من الشركات الصغرى.

إعلان المهمة

في بداية كل مهمة على المشرف أو قائد الفريق أن يُحضِر إعلان المهمة. والذي يهدف لإبلاغ عدة أقسام داخل المنظمة الإستشارية، وذلك للبدء في ملف العميل للجوانب التجارية الخاصة بعمل الشركة مع ذلك العميل. ومعلومات سجلات الإعلان كما هو مبين في الشكل 1.31. واذا عدل العاملون خلال برنامج المهمة، فينبغي عمل إعلان تكميلي. بدلاً من تسجيل ونقل هذه البيانات يدوياً، والعديد من المستشارين يدخلونهم لأنظمة الرقابة الداخلية المحوسبة.

سجلات وقت المستشارين

سجلات الوقت، أو قوائم الوقت، هي مصدر البيانات لمحاسبة العملاء والكثير من المعلومات الرقابية التي تحتاج إليها الإدارة. واذا كان التسجيل يدوي، فإن نموذج قياسي واحد سيكفي للمستشارين التنفيذيين والكبار. ويجب أن تعاد للمكتب إما إسبوعياً أو شهرياً إعتماداً على المتطلبات المحاسبية والرقابية، ويجب أن تحتوي على المعلومات التالية:

- إسم المستشار.
- تواريخ الفترة المُغطاة.
- أسماء العملاء (لمدة تصل الى خمسة مهام، الدراسات الإستقصائية أو الزيارات).
- معدلات الرسوم المدفوعة للعمل.
- عدد أيام الرسوم المكتسبة لكل عميل.
- عدد الأيام بدون الرسوم المكتسبة لكل مستشار مقسمة إلى:

-حضور المناسبات العامة والمهنية.

-تقديم التدريب.

-مغادرات.

-مسح أولي.

-النشاط الترويجي.

-تنفيذ التدريب.

-المرض.

-الإشراف.

-غير المعينة.

-الاعمال المنفذة غير المدفوع.

الشكل 1.31 إعلان المهمة

<table dir="rtl">
<tr><td colspan="3">إعلان المهمة</td><td colspan="3">رقم المهمة</td></tr>
<tr><td colspan="3">العميل</td><td colspan="3">الصناعة</td></tr>
<tr><td colspan="3">العنوان</td><td colspan="3">الهاتف/ الفاكس/ البريد الإلكتروني</td></tr>
<tr><td colspan="6">المُعين (العقد الرئيسي)</td></tr>
<tr><td colspan="6">الفواتير إلى</td></tr>
<tr><td colspan="6">نوع المهمة
☐ المسح الأولي ☐ التشغيلي ☐ المتابعة
☐ المسح المدفوع ☐ التدريب ☐ أخرى (حدد في الأسفل)</td></tr>
<tr><td colspan="3">قيمة الرسوم</td><td colspan="3">تعليمات خاصة بالفواتير</td></tr>
<tr><td colspan="6">النفقات المُعاد دفعها للعميل</td></tr>
<tr><td colspan="6">الوظائف التنفيذية</td></tr>
<tr><td colspan="6">المستشارون التنفيذيون</td></tr>
<tr><td colspan="6">مستشار أو مشرف المسح</td></tr>
<tr><td colspan="6">أخرى (متدربين، إلخ)</td></tr>
<tr><td colspan="2">تاريخ البدء</td><td colspan="2">المدة المقررة</td><td colspan="2">تاريخ الإنتهاء</td></tr>
<tr><td colspan="3">الإيجازات وشروط خاصة</td><td colspan="3">تعليقات أخرى</td></tr>
<tr><td colspan="2">التاريخ</td><td colspan="2">أصدرت من قبل:</td><td colspan="2">التوقيع</td></tr>
</table>

يدخل المستشارون التنفيذيون عادةً أسم عميلهم الحالي، والرسوم اليومية المكتسبة سواء عن الأيام المدفوعة والأيام غير المدفوعة. وعلى المستشارين الآخرين (المشرفون، المسوقون، مستشارو المسح، إلخ) أن يدخلوا أسماء كافة العملاء المُتعامل معهم شخصياً خلال هذه الفترة، والأيام المُنفقة على العمل غير المدفوع، والأيام المنفقة على العمل المدفوع، ومعدلات الرسوم، والإستخدام الممكن من كل الوقت غير مدفوع الرسوم.

ومن الممكن جمع ومعالجة نفس البيانات بإستخدام قائمة مخطط زمني محوسب. ويستخدم أغلب المستشارين حواسيبهم الشخصية، ولكن من المهم أن يسجلوا البيانات بشكل صحيح، ويومياً لتجنب الإهمال وسوء التوزيع للوقت.

نفقات المستشارين

من الممكن أن يكون لدى الشركة سلم معياري للنفقات المسموح بها، وقوانين لتطبيقها حيث تغطي مجموعة الشروط العادية المُفترضة. وهذا من المستغرب أن يكون صعباً لتصميمه وادارته: حيث "كل موقف مختلف" والخصائص في المهام التنفيذية تتوسع غالباً لنفقات المستشارين. وكقاعدة عامة، فإن المنظمات الإستشارية يجب ان تكون مستعدة لمواجهة أي حالة أعلى من النفقات المعيارية، كطلب من المستشار.

والمصادر الرئيسية للنفقات هي:

- الإقامة والوجبات خلال تواجد المستشار بعيدا عن منزله.
- السفر.
- الإتصالات (الفاكسات، الإتصالات الهاتفية، إلخ).
- إستخدام الخدمات الخاصة (الاحتساب، الطباعة، الترجمة، المعلومات).
- الترفيه عن العميل وغيره من الصلات.

واذا كانت النفقات الأخرى ستسدد من جيب العميل، فإن ذلك يعتمد على شروط العقد. ونموذج مطالبة النفقات يجب أن يغطي كافة البنود التي يجب طلبها من العميل.

الإيصالات للمصاريف المختلفة

تتطلب الإدارة المنظمة ومسك الدفاتر قوانين واضحة فيما يتعلق بالإيصالات للنفقات المختلفة التي سيسددها كلٌ من المستشارين الأفراد والشركة الإستشارية. ويجب أن يعرف المستشار أنه يوجد أشكال محددة من النفقات ستسدد لهم فقط إذا قدموا وصل بها. والشركة يجب أن تحفظ الوصولات لكافة النفقات التي سترسل للعميل لتسديدها. واذا كان بند الحساب كبير، فتزويد العميل بنسخة من الوصل وإضافة شرح وتوضيح سيكون تصرف جيد. وفي النهاية، ومن الممكن أن هناك وصولات محددة ستكون مطلوبة عند الخصم من المطالبة لغايات ضريبية، أو يجب إبقائها متوفرة لإحتمالية التفتيش الضريبي.

وإذا لم يستطع توثيق بند الحساب من الوصل، فمن الضروري عمل شيك داخلي أو أي وثيقة لإثبات أن الحساب قد تم دفعه، والتأكد من أنه قد تم تسجيله في الدفاتر بشكل صحيح.

التقرير للعميل

التقارير المُعطاة للعميل في مراحل مختلفة في العملية الإستشارية قد نوقشت في الفصول 11-7، والمبادئ العامة في كتابة التقارير الفعالة موجودة في الملحق 7.

تقرير مرجع المهمة

يسمي بعض المستشارين هذا التقرير "ملخص المهمة"، ويُحضر في نهاية المهمة التنفيذية، وهو جزء مفيد جداً للمعلومات، والذي يجعل قراءة تقارير العميل المفصلة للحقائق في المهام الماضية غير ضروري. وبالإضافة إلى أنها تحتوي على التعليقات في إحتمالات العمل المستقبلي مع العميل، وتزود مدخلات لإدارة المعرفة في الشركة. والتقرير يجب أن يحتوي على المعلومات في النقاط المدرجة في الإطار 2.31.

الإطار 2.31 تعيين مرجع التقرير – قائمة التدقيق

1. إسم شركة العميل وعنوانها.
2. إسم المُعين وعنوانه.
3. طبيعة وحجم منظمة العميل.
4. وظيفة التنفيذ للمهمة.
5. أسماء أعضاء الفريق الإستشاري.
6. تواريخ البداية والنهاية.
7. موجز مختصر للأهداف والنتائج، ما هي الأشياء الجديدة والإبداعات في هذه المهمة.
8. المراجع لكل التقارير والوثائق التي تعطي تفاصيل للمهمة.
9. التغذية الراجعة من العميل على جودة المهمة ونتائجها (الرد على كافة الإستبانات وعلى أي تغذية راجعة).
10. تصنيف جودة المهمة من قِبل الشركة الإستشارية.
    - فوق المستوى المعياري.
    - حسب المستوى المعياري.
    - تحت المستوى المعياري.
11. تصنيف قيمة المهمة للمراجع المستقبلية.
    - ممتاز.
    - متوسط.
    - يجب أن لا تستخدم.
12. ما إذا كان العميل قد وافق على أن الشركة الإستشارية تستطيع أن تستخدمها كمرجع للعملاء المحتملين (إذا كان التصنيف ممتاز أو متوسط).
13. إقتراح فرص للمهام المستقبلية التي يجب السعي لها مع نفس العميل، وما الذي يجب أن يُوضع في الإعتبار في المفاوضات الجديدة معه.

6.31 إنهاء المهمة

من المفيد التأسيس والإعلان بوضوح أن المهمة إنتهت. وهذا سيجنب الإرتباك في المهام الطويلة والمعقدة والتي تشمل عدة أعضاء من الشركة الإستشارية، وعدد من الأشخاص من شركة العميل، ومدى واسع من الأنشطة والإتصالات المختلفة.

وقد نوقشت الإعتبارات الرئيسية المشمولة في إغلاق المهمة في الفصل 11. وبشكل خاص يجب أن يرجع القارئ لمناقشات تقييم المهمة أو للتقارير النهائية. ولكن هناك بعض النقاط الأخرى للتذكير:

- في الأيام القريبة من تاريخ إنتهاء المهمة، يجب أن لا يعطي العميل إنطباع أن الشركة الإستشارية قد فقدت الإهتمام لأن العمل على وشك الإختتام واقترب الدفع. ومن الممكن أن يحدث هذا إذا كان هناك عميل جديد مهتم وينتظر وكان المستشار حريصا لبدء العمل على المهام الجديدة.
- من المهم عدم ترك أي عمل غير منتهي، مثل التوثيق الذي تم التعهد به ولم ينجز، والتدريب الذي تم البدء به ولكن لم يتم إكماله، أو نظام جديد ينهار بشكل متكرر. وكافة الإلتزامات يجب إكمالها بتاريخ الإنتهاء، بما فيها الأشياء التي تبدو غير مهمة (على سبيل المثال، يجب أن يُرجع المستشار كافة الوثائق والمعدات المُقترضة من العميل، وتسليم كافة الأوراق المُتفق عليها، وارجاع بطاقة التعريف المُصدرة من منظمة العميل).
- سوف يتم متابعة الفواتير حسب الممارسات المُتبعة (البند 8.30(والشروط الخاصة المنصوص عليها في العقد. وعند إستلام الفاتورة النهائية، يجب أن لا يجد العميل مفاجأة غير متوقعة أو يشعر أن هناك أي عمل غير منتهي. ويجب أن لا يكون لدى العميل أي سبب يشعره بأن المستشار مهتم بالدفع أكثر من إتمام عمل مثالي.

وقبل مغادرة المستشار فمن الممكن فعلاً أن يكون قادراً على تحقيق بعض التغذية الراجعة عن رضا العميل. ويجب أن يُبلغ العميل عن تقييم ما بعد ممارسات المهمة من الشركة (مثلاً: عن طريق الإستبانات أو المقابلات الشخصية) وأن يسأل العميل بلباقة إذا كان يريد أن يُوصي بالمستشار عند أصدقاء الأعمال.

ومن الممكن أن يكون الإستكمال الناجح للمشروع الإستشاري فرصة جيدة للالتقاء بالعميل على شكل حفل عشاء أو أي حدث إجتماعي، والذي يمكن استضافته إما من المستشار أو العميل.

32 الفصل الثاني والثلاثون إدارة الجودة في مجال الإستشارات

تم شرح مفهوم وطرق إدارة الجودة في الفصل 21، ومن الممكن أن نجد العديد من المراجع للجودة في فصول أخرى في كتابنا. ومع ذلك، فإن الأهمية والقضايا الحالية لإدارة الجودة تبرر وجود فصل مستقل يركز على إدارة الجودة في مجال الإستشارات.

يطالب أغلب المستشارين الإداريين بتجسيد مفهوم الجودة في أهدافهم، مع التركيز على جودة الأشخاص، وعلى الخبرة المثيرة للإعجاب، وعلى تقديم خدمة مهنية للعملاء على درجة عالية من الإستجابة، وحتى الآن، فإن صورة المستشارين غير مكتملة بين العملاء، وبينما يحترم بعض العملاء خدمة المستشارين كشيء مفيد وله قيمة، فإن الآخرين ينظرون إليهم، بأسوأ الأحوال كمشعوذين، وبأفضل الأحوال كشخص مغرور يجب تجنبه.

في السنوات الأخيرة، بدأ المستشارون الإداريون بمعالجة إدارة الجودة لشركاتهم. فالدعوة "للطبيب أن يشفي نفسه" كانت مناسبة تماما عندما أخذ المستشارون الاداريون القيادة في تصميم وتنفيذ أنظمة إدارة الجودة في منظمات عملائهم، دون ان يطبقوه على انفسهم. وهناك عدد من الأسباب لهذا التغيير. فعندما أدى التركيز الرئيسي على النمو خلال سنوات الإزدهار عام 1980، إلى الاستغلال العالي لوقت المستشارين وتوظيف العديد من الاشخاص الجدد، أدى ذلك إلى عدم الإهتمام بالتدريب والتخصصات العملية. في سوق أكثر منافسة وصعوبة، أصبحت الشركات الإستشارية بحاجة لتمييز نفسها بجودة الخدمات أكثر من المهارات والخبرة. ويقود أيضاً الضغط على هامش ربح المستشارين ليديروا أنفسهم بشكل أكثر كفاءةً، والإهتمام بتقديم الخدمة.

1.32 ما هي إدارة الجودة في مجال الإستشارات؟

قبل كل شيء، فإن جودة الخدمات المهنية، هي خاصية للثقافة التنظيمية، وهي منهج لكل شيء يقوم به المهني للعميل ومعه. وتهدف الجودة الى تحقيق أفضل رضا محتمل لحاجات ومتطلبات العملاء. وإذا تم تبني هذا المفهوم للجودة، فينبغي أن تناط مسؤولية الجودة لكل موظف مهني. وفي الواقع، فإن الجودة هي خاصية ملازمة لكل عمل يدعي حقا أنه مهني. وفي العديد من الحالات، لا يوجد احد

أيضا سيكون قادراً للحكم على أن الخدمة المقدمة فعلياً ذات جودة مناسبة أو تحتاج لتحسين. وفي هذا المعنى، فإن إدارة الجودة هي تقييم ذاتي أساسي، ومراقبة ذاتية وتحسين ذاتي.

ومع ذلك، يوقع العميل عقدا مع الشركة الإستشارية، وليس مع موظفيها الأفراد. وبالتالي تحتاج الشركة لتضمن نفس جودة الخدمة المتوقعة من كل موظفيها. حيث أن عدم التاكد وعدم الإتساق فيما يتعلق بالجودة مدمر للغاية. وأيضا فإن إدارة الجودة هي نظام للمعايير والسياسات والإرشادات، والضوابط، والسجلات، والحوافز، والجزاءات المكتوبة وغير المكتوبة، وغيرها من الأدوات والقياسات حيث يتم تقييم الجودة، والمحافظة عليها، وتحسينها. ومن الممكن أن تشمل إدارة الجودة بيانات رسمية للمبادئ والسياسات. والأهم سيكون عدد لا يحصى من الخطوات والتدخلات، وأغلبها غير رسمي، في مجالات مثل توظيف وتطوير المستشار، والتدريب، والترقية، وادارة المعرفة، والتعامل مع والإستماع للعملاء والأفراد، وتحليل المشاكل، ومساعدة الفقراء، وتحسين الأداء، والرد على شكاوى العملاء، وهلم جرا.

وفي الواقع، ينبغي أن تكون إدارة الجودة منتشرة. مهما فعلت الشركة المهنية (أو تغفل أن تفعل) فإنها تملك أبعاد جودة وأثر مباشر أو غير مباشر في جودة الخدمات المُقدمة للعملاء، فضلاً عن رضا العميل.

وعلاوةً على ذلك، فيجب على إدارة الجودة معالجة الجانب الفني بدقة في الإستشارات (قاعدة المعرفة، والدراية العملية، واختيار البيانات والإجراءات الصحيحة، وتحليل كل الحقائق المتعلقة، وتقييم البدائل المهمة...إلخ)، والجانب الإنساني والسلوكي لعلاقة المستشار - العميل (الإهتمام بالعملاء، والإستماع لإهتماماتهم، وتبديد مخاوفهم، واحترام أولوياتهم، وأن يكونوا مساعدين خارج نطاق العقد،...إلخ). وقد اشار ديفيد مايستر أنه بينما لبى أغلب المستشارين معايير الجودة فيما يتعلق بالجانب الاول (الجودة الفنية)، ولكن بقيت مستويات الرضا منخفضة، والشكاوي كثيرة، عندما يسأل العميل عن الطريقة التي تعامل بها مع مستشاريه.

وعلى نحو متزايد، يتوقع العملاء الذين يستثمرون أنفسهم بكثافة في الجودة أن مزودي الخدمة يفكرون بنفس الطريقة. وعلى سبيل المثال: تطلب بعض البنوك التجارية الرائدة في المملكة المتحدة من المستشارين تزويدها بتفاصيل لسياستهم الكلية فيما يتعلق بالإلتزام بالجودة، ولتشير لمسؤولية إدارية مستقلة للتأكد من أن الجودة قد عُززت ونُفذت، ولتصف إجراءات تأكيد الجودة لتصميم المشروع، وجودة الخدمة والدعم. وهناك عدد متزايد من العملاء من القطاعين العام والخاص يطلبون معلومات عن التقدم المُحرز لشهادة الأيزو 9001 (البند 3.32) على نظام إدارة الجودة. كما بدأ بعض منظمات العميل الكبيرة، خاصةً في القطاع العام، والذين هم من المشترين الكبار للخدمات الإستشارية، بفرض معايير جودة. وفي العديد من البلدان، تتطلب الوزارات مستشارين اداريين للحصول على شهادة الأيزو 9001 للجودة أو ما يعادلها كمتطلب سابق للتقدم للعطاءات.

حاجات أصحاب المصلحة الأساسيين

وهكذا، فإن الجودة فوق كل إعتبار لتلبية حاجات العملاء ومتطلباتهم. وهذا يعني أن التركيز الرئيسي لإدارة الجودة يجب أن يكون على خدمات ورضا العملاء. وبعد كل شيء، فإن النجاح

للشركة الإستشارية على المدى الطويل ونجاح المستشارين أنفسهم يعتمد على رضا العميل. ولإدارة الجودة ايضاً دور أساسي في مساعدة الشركة لتحقيق الأهداف الطموحة لاستغلال وقت المستشارين، الربحية، ورضا المستشارين، و سيعالج هذا الحاجات لكافة أصحاب المصلحة (الإطار 1.32). وهذا المفهوم مهم: فعلى الأرجح أن برنامج إدارة الجودة الذي لا يعالج حاجات كل أصحاب المصلحة لن يكون ناجحاً.

الإطار 1.32 حاجات أصحاب المصلحة الأساسية

العملاء

- الخدمات والحلول التي تلبي متطلباتهم وتوقعاتهم.
- علاقات طويلة المدى.
- قيمة المال.
- الطمأنينة التعاقدية.

مالكي الشركة الإستشارية

- رضا العميل.
- الإستخدام الأعلى.
- الدفع الفوري.
- تكرار العمل.
- أرباح كافية.
- صورة جيدة للشركة.

المستشارين

- الرضا الوظيفي.
- رضا العملاء.
- المكافآت.
- الآفاق المهنية.

النظر الى الجودة كشيء مهم

من الممكن بديهياً للشركة الإستشارية التي تعطي إهتماماً جدياً لتحسين الجودة أن يحسن ذلك من قدرتها على البقاء والأداء. وعند التطبيق، فإن إدارة الجودة والمستشارين الإداريين ليسوا دائماً مرافقين سهلين لعدة أسباب:

- يؤكد التاريخ الحديث للكثير من المستشارين في كل من القطاعين العام والخاص ان هناك طلباعاليا من العميل وحوافز جيدة للمالكين والموظفين، دون أي جهود خاصة لزيادة الجودة.
- لا تشكل "العملية" لبعض المستشارين قيمة عالية، وغالباً ما يتردد المستشارون للتعاون في

إدخال شيء ربما يروه غير ضروري ومزعج "بيروقراطية الجودة".

- هناك الكثير مطلوب في الإدارة، وهي فعلياً مصدر نادر، والتي تقاوم الكثير من الإتصالات في وقتها.
- من الممكن أن تكون التكاليف الأولية كبيرة، وخاصةً عند الإستثمار في الوقت غير المدفوع.
- تحسين الجودة هو عملية بطيئة وتدريجية، في جانبي التطبيق والنتائج، وغالباً ما يفتقر المستشارون للمثابرة المطلوبة للتحسينات الدائمة.

المسؤولية للجودة

من الضروري أن يكون لدى كل ممارس في الأعمال التجارية التي تركز على الأشخاص وكل عضو فريق داعم وضوحا حول مسؤوليته الشخصية للجودة. ويعتمد تسليم خدمات الجودة قبل كل شيء على الأداء الفردي. وهناك أربعة مبادئ أساسية عند تحديد مسؤولية الجودة هي:

1. يجب أن تكون المسؤوليات واضحة ومعلنة بوضوح، حتى يعرف كل شخص مسؤوليته.
2. يجب أن تشارك الإدارة العليا بوضوح، وأن تعطي المصداقية والنفوذ لأهمية الجودة.
3. يجب أن تكون الإستمرارية / الإحلال مضمون، وبالتالي لا مفر من التعامل مع المشاكل الناجمة عن الغياب عن المهام، والتغيرات في تعيين الموظفين خلال تنفيذ المهمة،...إلخ.
4. يجب تطبيق توكيد الجودة بإستمرار، لجميع الأعمال وفي كل الأوقات.

وتم ذكر المسؤوليات الرئيسية للجودة داخل الشركة الإستشارية في الإطار 2.32، حيث من الممكن في الشركة الإستشارية الكبيرة تفويض المسؤوليات الرئيسية لفريق إدارة الجودة الرئيسي، وتضم مديرو الجودة لمجالات ممارسات مختلفة أو وحدات أعمال. وهذا يوفر وسيلة لضمان الإتساق بين الممارسة، واختبار مبادرات جديدة والترويج لوعي الجودة. ويحتاج كل فرد سواءً كان مدير أو شريك أن يكون مدركاً لمسؤوليته للجودة، خاصةً فيما يتعلق بمراقبة ورعاية علاقات العملاء على المدى البعيد. والتقييم العادي لرضا العملاء من خلال الإجتماعات والمقابلات يعتبر مدخل ذو قيمة للمحافظة على إيصال جودة العمل.

وتملك إتحادات الشركات الإستشارية الإدارية دور مهم ومؤثر بتزويد الإرشاد في قضايا الجودة لأعضائها وبإعطاء العملاء رسالة بأن المستشارين الإداريين يهتمون ويأخذون زمام قيادة إدارة الجودة.

2.32 العناصر الأساسية لبرنامج توكيد الجودة

تعريف الجودة - تلبية متطلبات العميل - وتقترح أفضل نقطة بداية لأي برنامج جودة. ومن الممكن أن تزود التغذية الراجعة والبيانات من العملاء التركيز والإستفادة من المناقشات في قضايا الجودة وإدخال القياسات لتحسين الأداء. ومن المهم إستخدام نموذج ديناميكي لتوكيد الجودة لقيادة البرنامج للتحسين المستمر للجودة. وقد فشلت العديد من مبادرات تحسين الجودة لأنها لم تعالج القضايا الحقيقية بطريقة عملية ومعقولة، ولذلك أصبحت جزءا متكاملا من العمل والعلاقات يوماً بعد يوم. وتم ذكر بعض العناصر الرئيسية التي يجب فعلها أو لا يجب فعلها، إعتماداً على الخبرة، في الإطار 3.32.

الإطار 2.32 مسؤولية الجودة

الدور	المسؤوليات الرئيسية للجودة
مديرون / شركاء	وضع سياسة الجودة والأهداف. توزيع المسؤوليات. مراجعة النشاطات. تحديد الأولويات. تقديم قدوة. إظهار الإلتزام.
قادة فريق المشروع	ضمان بناء توكيد الجودة في جميع مراحل المهمة. توزيع مسؤوليات المشروع. نشر خطة المهمة وتسليمها. إنتاج ونقل خطة جودة تغطي إجراءات توكيد الجودة، والمواصفات الفنية ومعايير الجودة. تدريب ودعم المستشارين التنفيذيين.
مستشارون أفراد	فهم سياسة الجودة. إتباع أفضل ممارسة في العمل مع العملاء. وثيقة كافية.
مدققين داخليين	استعراض السلوك المنهجي للطرف الثالث. تقديم تغذية راجعة متوازنة. تسليط الضوء على مجالات التحسين.

ومن الممكن إعتبار العناصر الرئيسية لبرنامج توكيد الجودة في المهام الإستشارية تحت العناوين التالية:

1. إدارة المهمة
- إجراءات إدارة المهمة.
- خطط الجودة.
- دراسات رضا العملاء.
2. إدارة الأفراد
- الإجراءات والسياسات الشخصية.
- إدارة المعرفة.
- التدريب والتطوير.
- التدريب خلال العمل.

الإطار 3.32 مقدمة برنامج توكيد الجودة

إفعل
إبدأ من متطلبات العميل.
إلقاء نظرة طويلة المدى.
التركيز على القليل من قضايا الجودة الحقيقية.
الحصول على مستشار شراء.
تمكين الموظفين للمشاركة الكاملة.
تبسيط العمليات.
إعطاء تغذية راجعة على الفوائد.

لا تفعل
خلق البيروقراطية.
أن تكون أكثر من ملتزم.
تطبيق أسلوب الحد الأدنى (هذا يدمر المصداقية).
إعادة إختراع العجلة.
توقع النتائج في وقت قريب جداً.

3. إدارة برنامج الجودة
- سياسة الجودة.
- تنظيم الجودة.
- التركيز على البرنامج.

إدارة المهمة

الإجراءات. تعد التغذية الراجعة من العميل مفيدة وتؤدي إلى إستعراض الحاجة للهيكلة، وإجراءات إدارة المهمة (أنظر أيضاً الفصل 31)، إلا إذا كان للتأكد فقط من أن التركيز يبقى على المسائل التي تملك تأثير عظيم على نوعية علاقة المستشار - بالعميل. وهذا أيضاً يزود الإطار الذي يستطيع المستشارون فهمه وقبوله بسهولة.

وإدارة الإستشارات ليست مثل مصنع يقدم منتج قياسي حيث تستطيع إختبار جودته في نهاية الخط. إن توكيد الجودة، معاً مع مشاركة العميل، تحتاج أن تبنى في كل خطوة لعملية المهمة.

ربما تكون الإجراءات العلاجية في نهاية المهمة مكلفة ومتأخرة جداً، وربما تقوم بالقليل لتصحيح علاقات العملاء المتضررة بالفعل. والإطار 4.32 يحدد قائمة مقترحة لنشاطات المهام الرئيسية التي تحتاج لتدار وتراقب لضمان جودة العمل.

الإطار 4.32 توكيد الجودة خلال المهام

مرحلة المهمة	الأهداف	النشاطات
في البداية	للتأكد من أن العمل الصحيح هو الذي يجري.	تحديد االشروط المرجعية. وادارة توقعات العميل. والإتفاق على خطة المهمة. والإتفاق على قياسات الجودة.
خلال العمل	للتأكد من أن العمل ينجز بشكل صحيح.	تقارير تقدم العمل. واختلاف الرقابة. وتوثيق إتصالات العميل. وارشاد والإشراف على المستشارين التنفيذيين.
في النهاية	للتأكد من أن العمل ينجز بشكل صحيح والعميل راض.	الإستعراض والقبول الرسمي. والمراجعة الداخلية. وتقييمات المستشار.
بعد النهاية	للتأكد من أن العميل ما زال راضياً ولمراجعة العمل في سياق العلاقة المستمرة. ولإستعراض أداء المستشارين.	التغذية الراجعة من العميل من خلال الإستبانات والمقابلات. وتحديث سجلات العميل. والمسوحات المستقلة. والتغذية الراجعة للمستشار. والتقييمات والمكافآت.

يدعي العديد من الإستشاريين أنهم ينفذون كل أو معظم النشاطات المذكورة في الإطار 4.32. وهذا عادةً في الممارسة العملية يشمل درجة كبيرة من الترشيد في مرحلة ما بعد الحدث والإعتماد المفرط على الذاكرة أكثر من التوثيق. فمن الممكن أن يظهر العميل راضيا ولكن ربما يكون من الأفضل، والأكثر ربحية، أن يتم إنجاز العمل مع منهج أكثر صرامةً لإدارة الجودة.

ومن الافضل لمنهج إجراءات المهمة الإدارية أن تبدأ من الصفر بدلاً من الخلاصة الشاملة التي تنتهي كمجلد متعدد الأدلة وتنشر مرة واحدة، ومثل هذه الأدلة نادراً ما يتم الاسترشاد بها. والتنقل، والإستجابة، والمرونة المطلوبة من الإستشاريين غير متوافقة مع الإجراءات المحددة والموثقة بشكل كبير. والقواعد المفيدة هي:

- الإستفادة الكاملة من القوائم وتوجيهات "أفضل الممارسات".
- تحديد وثيقة إلزامية لنظم العمل والإجراءات (الحد الأدنى).
- ترسل هذه الإجراءات لمرة واحدة، ويراقب الإلتزام بها.
- تشجيع المستشارين للتعليق على هذه الإجراءات، ولإقتراح التحسينات.

هناك أدوات إدارة ثنائية، إحداهما تستخدم في البداية والأخرى في نهاية المهمة، ومن الممكن أن يعطي هذا قوة ممتازة في تأسيس برنامج إدارة الجودة. وهذه هي خطة الجودة وإستقصاء رضا العميل.

خطة الجودة. مفهوم خطة الجودة مفتوح للنقد وهو بيروقراطي، ويجب أن لا يختلف عن خطة المهمة، والتي يجب أن تغطي مسائل الجودة. وفي الممارسة العملية، فإن المفهوم له قيمة في مساعدة المطبقين للتركيز على توكيد الجودة، خاصةً في المهام الكبيرة والمعقدة.

أي أن خطة الجودة هي إمتداد للمهمة أو خطة المشروع (أنظر البند 1.31)، ومن الممكن التعامل معها كجزء منها. وستختلف محتوياتها وفقاً لطبيعة وتعقيد المهمة وحجم فريق المهمة. والعناوين التالية تقدم إطارا هيكليا منظما:

1. ما الذي نحاول تحقيقه: (أ) تعريف المهمة، (ب) خطة المهمة والإنجازات؟
2. كيف نتأكد بأننا نقوم بعمل ذو جودة: (أ) المنظمة والمسؤوليات، (ب) إجراءات توكيد الجودة، (ج) المعايير الفنية؟
3. كيف نقيس نجاحنا: معايير الجودة (الوقت، التكلفة، إعادة العمل، إلخ)؟

ويكمن التنفيذ الناجح لخطة الجودة في نطاقها والإتصالات لكل أعضاء الفريق، بما فيهم العميل وموظفي الدعم. وينبغي إعطاء إهتمام خاص إلى:

- إحاطة الفريق الأولي بخطة المهمة، وتوقعات العميل واجراءات توكيد الجودة.
- مراقبة تقدم المهمة وارسال التقارير للعميل.
- الإتصالات وتوثيق مراسلات العميل والتغذية الراجعة منه
- ضبط التغيير المُنفذ.
- ضبط الوثائق.
- قبول التقرير النهائي من العميل.

وعند التخطيط لتوكيد الجودة، يجب إعطاء الإعتبار لتوزيع مسؤولية خاصة لمراقبة الجودة للأعضاء الأفراد في الفريق، أو تعيين مدقق جودة مستقل من خارج فريق المشروع، والذي سيقوم بإجراء عرض لأقران العمل.

وكمثال على خطة الجودة التي تحضر مشروع نظام إدارة المعلومات الدولي. وهي تبدأ في الموقع والجودة يجب أن تبنى من بداية المهمة، أن الجودة هي أفضل توفيق بين المصالح المتنافسة إذا قاموا بتحديدها وإدارتها من البداية. ومن ثم يتم وصف معايير الجودة المرتبطة لكل من العميل (مثال: يجب أن تحدد التوصيات بوضوح التكاليف والمنافع)، ولفريق المشروع (مثال: لا يوجد إعادة للعمل، لغة واضحة خلال العرض التقديمي، تحقيق أهداف التكلفة). والبنود االتي تلي الإطار العام للخطة هي مبادئ توكيد الجودة، والإجراءات، والمعايير والمنهجيات، وعلى سبيل المثال: دور مدير البرنامج ومحتوى وتكرار التقرير.

مسح رضا العملاء. يعتبر قياس رضا العملاء من خلال المسح عنصرا أساسيا من برنامج الجودة في كل شركة إستشارية. ويجب التعامل مع المسوحات بكل حساسية وسرية لحماية العملاء وكذلك الشركاء، المديرين والموظفين. وحتى تكون عادلة ومقبولة فهي بحاجة لتطبق على كل أقسام الشركة الاستشارية، ولكي تكون موضوعا للإدارة المستقلة والتفسير. وعلى سبيل المثال: من غير المقبول على الشركاء الأفراد أن يختاروا من العملاء أو المهام التي شملهم الإستطلاع. ومن الضروري أيضاً الحصول على وجهات نظر فريق المشروع في تحليل التغذية الراجعة من العميل.

وتعتبر الإستبيانات البريدية ذات تكلفة فعالة نسبياً إذا أردنا تغطية عدد كبير من العملاء والمشاريع، واذا لم يكن الوصول للعملاء بسهولة. ويوجد عدة نقاط يجب ملاحظتها هنا هي:

- توقيت إرسال الإستبيانات يحتاج لدراسة متأنية.
- يجب إعادة الإستبيانات بشكل طبيعي لمدير الجودة المستقل لحماية كل من العملاء والمستشارين.
- يجب أن يكون عدد وتعقيد الأسئلة محدود.

ويجب أن تغطي الإستبيانات التقييم الكلي المجدول وأسئلة محددة في مجالات الرضا وعدم الرضا واقتراحات للتحسين. وتزود عادةً الأسئلة المفتوحة تغذية راجعة قوية لفريق المشروع، من ناحية أخرى، وتعتبر التصنيفات ضرورية لتزودنا بتقييمات مُقارنة وتحديد الإتجاهات. والى أي مدى يجب مطالبة العميل في الإستبيان انه بحاجة الى بحث هام والدراسات التجريبية لتتناسب مع متطلبات الشركة الفردية.

و للمقابلات الفردية مع العملاء ميزة وهي أنه من الممكن بحث مجالات الإهتمام بدقة، وعرض الفرصة لتقوية علاقة المستشار مع العميل. ومن الممكن أن تكون الأسئلة المطروحة أكثر عمقاً وشمولاً. ومع ذلك، من الممكن أن يشكل حجم الشركة والعملاء إستخدام واسع للمقابلات الشخصية باهظة التكاليف. وأيضاً من الممكن أن يشعر بعض العملاء بالأمان عند التعبير عن آرائهم في الإستبيان البريدي المجهول.

واذا كانت مقابلات العميل مجدية، فمن المهم أن تكون معتمدة على معايير الإستبيان، بحيث يمكن إجراء المقابلات. ومن الأفضل أيضاً أن تجري من قبل مدير أو شريك مستقل عن فريق المشروع.

وأخيراً، من المهم أن نأخذ بالإعتبار ما يلي:

- لن يتعاون بعض العملاء، ولكن سترحب الأغلبية بأن تكون آراؤهم مسموعة.
- قيمة مسوحات رضا العميل تكمن بأن نتائجها ستراجع من قبل أعضاء فريق المشروع.

مسوحات السوق المستقلة. لا تقدم مسوحات رضا العميل أي تقييم ضد المنافسين أو قياس كيف تقوم الشركة بعمل مقارنة مع المستشارين الآخرين. وتساهم العديد من الشركات بالمسوحات الواسعة لمشتري الإستشارات، وتستخدم جمعياتها المهنية وشبكاتها للحصول على البيانات بكيفية قيامهم بذلك بتنافسية.

إدارة الأفراد

السياسات الفردية الجيدة وإدارة الأفراد هي أساسية لإدارة الجودة وللتأكيد بأنه يتم تحقيق التحسين المستمر على الجودة. وبغض النظر عن تطبيق المعايير العالية، فإن التقييم والتدريب يقدم الأدوات لأخذ أفعال تصحيحية ومعالجة رضا العميل. ومن الممكن تعزيز الجودة عن طريق:

- التطبيق الملائم مع المعايير العالية عند تعيين موظف إستشارات جديد وعند إختيار أشخاص العقود من الباطن.
- التعريف والتدريب على المهارات الأساسية لتزويد المستشارين بالمؤهلات الضرورية.
- تدريب، ومساعدة والإشراف على الأشخاص في العمل.
- ممارسة إدارة المعرفة للتأكد من أن خبرة أفضل الممارسات متاحة للإستشاريين التنفيذيين والتي شجعتهم للبحث عنها وإستخدامها.
- تقييم المهمة والتي تغذي تطوير الأفراد على المدى الطويل، ومكافأتهم، وترقيتهم.
- إستخدام قواعد بيانات المهارات والخبرات والتي تمكن من بناء الهيكلة الصحيحة والفرق عالية التأهيل التي ستتشكل لتقوم بمهمة العميل.
- الرجوع لنتائج التغذية الراجعة من مسوحات رضا العميل من أجل تقييمها من قبل المستشار وعمل التدريب.
- تحديد ونشر مدونة قواعد السلوك للشركة وتشجيع عضوية التطوع في الجمعيات والمؤسسات المهنية.

وضمن الشركات الإستشارية، ربما تدعو الحاجة للإهتمام بـ "إعتماد" المستشارين مع مهارات متخصصة الذين أكملوا التدريب المطلوب والمؤهلات المُثبتة. وهذا يحمي كلاً من الشركة والعملاء من خلال ضمان عمل متخصص معين، والتي قد تنطوي على مخاطر عالية (على سبيل المثال: النماذج المالية)، تؤخذ فقط من الخبراء المعتمدين في هذا الموضوع.

برنامج إدارة الجودة

يحتاج المدير أو الشريك المسؤول عن الجودة أن يوفر إطارا لتأكيد أن برنامج الجودة يملك التوجيه والدعم، ويطبق بثبات في كافة أنحاء الشركة الاستشارية. وتعد نقطة الإنطلاق صياغة ونشر لبيان سياسة الجودة. وينبغي أن تشمل:

- تهدف لربط السياسة برضا العميل.
- إذا كان هناك نية للعمل بالتوافق مع معايير جودة التدقيق الخارجي (مثال: الأيزو ISO 9001: 2000).
- المجالات التي ستطبق عليها المعايير (الفنية، علاقات العملاء، التكلفة، الوقت،...إلخ).
- إسم الشخص أو الأشخاص مع المسؤولية الكُلية.

ويجب أن تفوض سياسة الجودة من الإدارة العليا، وتبلغ لكافة الموظفين وموظفي العقود من الباطن. ويجب أن تخضع للمراجعة الدورية.

ويحتاج برنامج الجودة أن يُدعم من منظمة الجودة المناسبة ويتطلب تركيز واضح. والخطوات لتحقيق هذه المجالات هي:

- مراجعة كافة النشاطات - ويفضل إستخدام التغذية الراجعة من العملاء.
- إنشاء الأولويات لتحسين الجودة.
- تحديد المنهجيات لتحقيق التحسين (الإجراءات، أفضل الممارسات، التدريب،...إلخ).
- التأكد أن التدريب، والتقييم وقياس الأداء يدعم الأولويات المتفق عليها.

الشركات الإستشارية الصغيرة والممارسين الأفراد

يمكن تطبيق مبادئ هذا المنهج لإدارة الجودة على حد سواء للشركات الصغيرة والممارسين الأفراد كما هي في الشركات الكبيرة. والمراجعة المستقلة هي أكثر صعوبةً في الممارسة الصغيرة، وسيحتاج المطبقون الأفراد للإتكال على إجراءات المراجعة الذاتية. وستكون الإستبيانات مع سلسلة من الملاحظات المكتوبة مقابل كل سؤال إجراء أكثر قوةً من قائمة التدقيق ووضع علامة مقابل السؤال. وتعد مراجعة الزبائن واغلاق التقارير هو قيمة الإنضباط للشركة الصغيرة.

3.32 شهادة الجودة

شهدت السنوات الأخيرة جدلاً كبيراً بين المستشارين الإداريين حول توافق معايير جودة التدقيق الخارجي لشركاتهم. والتحرك للحصول على الشهادات المطلوبة على الوتيرة التي يمليها السوق، وتشمل في بعض الحالات ضغط مباشر من عملاء القطاع العام، الذين يروا الشهادة كإعادة تأكيد ضروري للإهتمام بالجودة. وكنتيجة لذلك، بدأت العديد من الشركات الإستشارية الكبيرة بالتحضير لها، والحصول على الشهادة لبعض القطاعات من أعمالهاعلى الأقل. ويكمن أصول هذا الإتجاه في عدة دول في الإتحاد الأوروبي، خاصةً في هولندا، والمملكة المتحدة.

معايير توكيد الجودة للأيزو 9001: 2000 quality :9001 ISO 2000

تم مناقشة معايير الجودة الدولية الأيزو 9001: 2000 في الفصل 21. وتتطلب هذه المعايير تطبيق المنظمة لسياسة جودة ونظام وثائق جودة وإجراءات داعمة، وتوفير دليل يؤكد أن الإجراءات قد تم إستخدامها، وأن المطابقة مرصودة وهناك مراجعات دورية.

ويجب عمل تدقيق الجودة من الجهة المستقلة المانحة للشهادات (مثل: BSI لتأكيد الجودة، وبيرو فيرتاس، وديت نورسك فيرتاس). وهذه الجهات ليست شركات إستشارات إدارية، ولكن وظيفتها التدقيق على الأعمال والمنظمات في قطاعات مختلفة. وهي معتمدة من هئيات إعتماد حكومية.

نظرياً، يجب أن لا يتطلب نظام إدارة الجودة (QMS) أكثر من أن الأعمال التجارية تتمتع بإدارة جيدة، والتي تأخذ الجودة بجدية، ويجب أن تطبقها. وعند التطبيق، ويمكن للضوابط التي تطبق نظام إدارة الجودة بدقة، أن تتطلب تحول كبير في الثقافة التنظيمية وعادات العمل.

وينبغي أن لا تكون الشهادات المطلوبة هي الغاية بحد ذاتها، حيث هناك الكثير من الأدلة لدعم وجهة النظر هذه. ويرفض المستشارون هذا النهج السطحي، حيث ان نتائج التدقيق من قبل المدققين الخارجيين ستؤدي الى عدم المطابقة. ومن المهم أن يعكس نظام إدارة الجودة التطبيق الفعلي، وبالتالي التعامل مع قضايا الجودة الحقيقية. ومن الضروري أيضاً أن يشترك الموظفون في إعداد النظام، وبحيث لا ينظر لُه على إنه ترسيخ للبيروقراطية.

ونموذج المهمة (على سبيل المثال: القيادة/ التحقيق، وتحضير المقترح، وخطة المهمة، والرصد والمراقبة، والإكمال/ الإغلاق) هي مناسبة جيدة لتطبيق معايير الأيزو 9001: 2000. وقد ظهرت لتطبق على كل الأحجام للممارسة الإستشارية.

ومن الواضح أن شهادة الأيزو غير كافية بحد ذاتها لتضمن تحقيق متطلبات العميل. فهي توفر شهادة مستقلة تؤكد أن نظام إدارة الجودة مفعل ومطبق وبما يتوافق مع متطلباتها. ولكن هناك الكثير مطلوب فعله. حيث لا تعتبر شهادة الجودة بحد ذاتها قياسا لرضا العملاء، بالرغم من أن نظام إدارة الجودة يتطلب وجود إجراءات لتحقيق التغذية الراجعة من العميل، وهذه في العملية.

إختيار الجهة المانحة

إن الرسوم المفروضة من الجهات المانحة قابلة للتفاوض. كما أن هناك تكاليف جارية للمتابعة الدورية. ويجدر إعطاء إهتمام خاص للقيمة التي سوف تجنيها من توجيه الجهات المانحة لك، والتحقق من أن مدققيها قادرون علىفهم عملك. وتذكر أن العديد من الجهات المانحة هي جديدة على خدمات التدقيق والأعمال المهنية.

وتشمل الأسئلة التي يجب طرحها على الجهات المانحة ما يلي:

- هل اعتمدت أو هل تتوقع أن تعتمد لتقييم شركات الإستشارات الإدارية؟
- من يعترف بشهادتك؟
- هل لديك برنامج للإهتمام بالزبائن؟
- ما هي رسومك؟
- هل نستطيع رؤية السيرة الذاتية لمدققي الجودة لديك؟
- هل تستطيع تزويدنا بمراجع ذات صلة؟

وسيقوم مدقق الجودة بالتحقق من توثيق نظام الجودة الذي يعكس نظام الأيزو 9001: 2000والممارسات المطبقة. ومن المرجح أن يجري التدقيق الداخلي ومراجعة الإدارة. ويحتاج أيضاً للإتفاق على نطاق الشهادة، على سبيل المثال: أي مجال من مجالات النشاط التي يجب ان تغطيها الشهادة. وضروري وجود سجلات موثقة لثلاثة أو أربعة أشهر بناءاً على نظام الجودة المطبق قبل التمكن من البدء في عملية التدقيق للمطابقة.

المشاكل المُعترضة خلال السعي للشهادة

لا زالت الأيام مبكرة نسبياً لتقييم القيمة الحقيقية لشهادة الجودة لشركات الإستشارات الإدارية (كما هو الواقع في الشركات الأخرى التي تقدم خدمات الإدارة والأعمال). ومع ذلك، هناك رأي متزايد أنه قد تم التغلب على الصعوبات المبدئية، وهناك منفعة كبيرة هي العمل بأفضل الطرق و تحقيق رضا العميل العالي.

وقد ظهرت بعض المشاكل في التطبيق وهي:

- المقاومة من الشركاء والموظفين نتيجة التنفيذ، أصبحت عملية مؤلمة.
- التعقيد الكبير والبيروقراطية المفرطة.
- الفشل بالتقيد بمتطلبات التوثيق.
- الفشل بتزويد التغذية الراجعة واستخدام المعلومات بشكل صحيح، على سبيل المثال: المناقصات التي خسرناها.
- بطء الهيئات المانحة للشهادات لإستلام الإعتماد الذي يمكنهم من تأهيل المستشارين الإداريين.

وبعض الشركات الصغيرة والممارسين الأفراد قد عبروا عن آراء قوية في أن معايير الجودة الأيزو 9001 هي بيروقراطية مفرطة، وعبء لا ضرورة لهُ. ومع ذلك، في إصدار 2000 تم تصحيح المعايير، وقد حاول الأيزو تبسيط الإجراءات والعمل الورقي. وتظهر التجربة أن ذلك قد أفاد المستشارين و الباحثين عن الشهادة.

ومن الممكن أن يكون الوقت اللازم لتحضير دليل الجودة وتنفيذ نظام إدارة الجودة كبير، كما يمكن أن تقدم المساعدات الخارجية كالخبرة والموارد. ومن المساعد أن يكون لديك مستشارا خارجيا يفحص النظام قبل إخراجه بالصورة النهائية للتقييم. وهناك نقاط يجب ملاحظتها وهي:

- قبل توظيف مستشار جودة، إفحص تعقب سجلاتها، وتأكد من عملية المراجعة.
- تأكد بأن المستشارين يعملون مع موظفيك، وهكذا الملكية داخلية.
- تأكد بأنهم لا يبالغون بتحديد متطلباتك.

4.32 المحافظة على الجودة

وفي الخلاصة، فإن ضغط العميل ونمو المنافسة قد حركا بازدياد جدول اعمال المستشارين الإداريين. وتشكل جودة الخدمة الميزة التنافسية للمستشارين وعلى نحو متزايد، وللتطوير والنمو على المدى الطويل، ستحتاج كلٌ من الإستشارات الكبيرة والصغيرة أن تكون سباقة في العمل مع العملاء على قضايا الجودة. ومع مثل هذا التطوير، فإن توضيح الأهداف، والمعايير، والأدوار، والمسؤوليات، تعتبر كلها الخطوة الأولى الأساسية. وتساهم الأيزو 9001: 2000 بتقديم المعايير المعتمدة خارجياً. ويشترك كل من العملاء ومطبقي الإستشارات في هدف تحقيق التحسين المستمر في توصيل الخدمة، ويعملون على استدامته.

ويجب تجنب المنهج الشكلي للجودة، حيث هناك مخاطرة حقيقية في أن بعض الشركات ستكون سعيدة بما لديها من إجراءات تفصيلية، و"بيروقراطية الجودة"، حيث سيكون بعض العملاء معجبين بشكل مفرط من الجانب الرسمي من إدارة الجودة. ولا يمكن لإجراءات الرقابة والإعتماد أن تصبح بديلاً عن جودة عمل الأشخاص في الشركات المهنية، وخاصة في إهتمامهم الحقيقي بعملائهم ولإحساسهم بالمسؤولية المهنية.

وتعتمد القرارات التي تهتم بإدارة الجودة وتوكيدها، والقياسات المأخوذة لتعزيز الجودة، على إتجاهات الشركة للجودة وعزمها لتحقيق معايير عالية. وكما قال ديمينج في إدارة الجودة الشاملة، "أنت لست مضطراً للقيام بذلك "البقاء ليس إجباريا".

---

1. أنظر "برنامج خدمات الجودة"، في د. هـ. مايستر: إدارة شركات الخدمة المهنية (نيويورك، الصحافة الحرة، 1993) الفصل 8.

1. See " A service quality programme," in D.H. Maister: Managing the professional service firm (New Your. The Free Press, 1993) Ch.8.

33 الفصل الثالث والثلاثون الرقابة التشغيلية والمالية

يتعامل هذا الفصل مع المظاهر الرئيسية للإدارة التشغيلية على المدى القصير والرقابة، والتركيز على الطرق والمؤشرات التي تساعد في المراقبة على العمليات وتمنع الأحداث التي من الممكن أن تقلل من الكفاءة أو تؤدي للأزمات. ونحن نفترض أن القارئ على دراية بأساسيات الرقابة المالية والرقابة على الموازنات، ولذلك يركز النقاش على بعض المشاكل المحددة للمستشارين والمنظمات الإستشارية.

1.33 خطة العمل التشغيلية والميزانية

تستخدم الإدارة التشغيلية والرقابية أداتين إداريتين أساسيتين: خطة عمل تشغيلية وميزانية مالية تشغيلية. عادة ما تحضر كلا الوثيقتين سنوياً، بتفصيل شهري او ربع سنوي. هذا التفصيل يجب أن يأخذ في الإعتبار الإختلافات الموسمية خلال فترة 12 شهر، مثل نقص ضغط العمل خلال فترة العطل، والأحداث الأخرى، وبما يشمل التدفقات النقدية الكبيرة التي ستخرج او يتم إستلامها في المدى المنظور.

خطة العمل التشغيلية

يجب أن تعكس خطة العمل التشغيلية الإختيارات الإستراتيجية للشركة وأن تشير لكيفية تنفيذ الإستراتيجية في السنة المُقبلة. ولذلك فإنها تحدد:

- حجم الإستشارات والخدمات الأخرى التي يجب بيعها وتسليمها للعملاء.
- التغيرات في محفظة الخدمات (مراحل إخراج الخدمة، وادخال منتج جديد، و بدء العمل في قطاع جديد، وعمليات خارجية جديدة).
- تعيين الموظفين والتدريب اللازم
- تقاعد الموظفين والخروج.
- حجم وتوجيه النشاطات التسويقية والترويجية.
- رصيد المهام الجديدة تحت التنفيذ التي يجب الاحتفاظ عليها.
- القياسات الأخرى التي نحتاجها لتنفيذ برنامج العمل وللتحضير للمستقبل (البحث والتطوير، إعادة الهيكلة التنظيمية، الإستثمار،...إلخ).

- الطرق التي سيقضي بها المستشارون وقتهم بفاعلية عندما لا يعملون مباشرةً للعميل.

ويعد إستقراء الإتجاهات السابقة مفيد لتحضير خطة عمل تشغيلية. ومع ذلك، لا نستطيع التوصية بالإستقراء الآلي. وتحليل إتجاهات العمل، والفرص الحالية للشركات الإستشارية والصعوبات، ستساعد في وضع الأهداف المهنية والتجارية التي ليست مجرد إستقراء ولا أحلام غير واقعية.

الموازنة التشغيلية

إن أداة الإدارة الأساسية لمراقبة الجانب المالي لعملية الشركة هي الموازنة التشغيلية. وعلى الشركة عند تحضير الموازنة أن تشمل كل التكاليف متوقعة الحدوث خلال فترة الموازنة. ولتثبيت الإيرادات المتوقعة في المستوى المطلوب الذي يضمن تغطية النفقات وللتأكد من كفاية الربح. واذا كشفت تحضيرات الموازنة أن الموازنة لا يمكن أن تكون متوازنة، فسيكون من الضروري مراجعة خطة العمل والنفقات المُخططة لتكون داخل الحدود المالية الحقيقية، ولإعادة فحص التكاليف، التسعير والإفتراضات الأخرى التي يقوم عليها جانبي الموازنة.

وربما يظهر التخطيط للموازنة أن تكاليف الشركات الإستشارية ستكون عالية جداً، ولذلك خطورة بأن الرسوم التي تتقاضاها الشركة ستكون عالية، أو أن الأرباح ستكون منخفضة جداً. وفي هذه الحالة، من الممكن أن تنظر الإدارة لطرق مختلفة لتحسين الكفاءة وزيادة الأرباح، كما هو مبين في الإطار 1.33. ويجب أن تكون الطريقة المختارة متسقة مع إختيارات الشركة الإستراتيجية. واذا كان النمو في العمليات والدخل مخطط لَهُ، فيجب أن يكشف التحليل كيف ستزيد النفقات. وتحتاج الشركة الإستشارية أن تأخذ بإعتبارها الإختلاف بين النفقات الثابتة والمتغيرة، وإخضاع كل بند مصروف للتدقيق المفصل قبل إتخاذ قرار فيما إذا كان يجب أن نسمح لها بالنمو.

وهناك مثال معروض في الجدول 1.33 عن الموازنة التشغيلية السنوية. حيث تتوافق مع الوحدة الإستشارية، وتوظيف 29 مستشارا، ويبين الشكل 2.35 معدلات الراتب والأشكال الأخرى في الموازنة وهي إفتراضية بحتة وليست مقصودة كمعايير لسياسة الأجور، أو لتقييم هيكلة النفقات والكفاءة لأي شركة محددة.

هيكلة النفقات

ومع ذلك، تظهر النفقات وهيكلة الدخل داخل حدود واسعة للممارسة الطبيعية في عدد من شركات الإستشارات الإدارية. وتتجه هذه الحدود لأن تكون كما هو مبين في الجدول 2.33.

ولدى خدمات الإستشارات الإدارية عمالة كثيفة ورواتب الموظفين المهنية عالية، والى حد بعيد يعتبر هذا البند أهم نفقة منفردة في أي شركة. وتعتمد حصتها في هيكلة النفقات الإجمالية على عوامل مثل: مستوى الدخل المهني في شركة ودولة محددة، وحجم الشركة الإستشارية. وعادة يكون الممارسون الأفراد والشركات الصغيرة الأخرى قادرين على العمل مع تكاليف نفقات عامة قليلة، ويمكن تخفيض أو حذف بنود نفقات محددة كاملةً والتي لا تستطيع ان تفعله شركة أكبر. ومن الممكن للممارسين الأفراد ان يعملوا بدون السكرتارية والموظفين المساندين، وبدون تأجير المساحات المكتبية.

الإطار 1.33 طرق تحسين الكفاءة ورفع الأرباح

مجالات التدخل	النشاط
كفاءة العمليات	إستخدام الموظفين بالنسبة للمؤهل. تنظيم وتنفيذ المهام بكفاءة. زيادة استخدام الموظفين وكفاءتهم. الإدخار في بنود النفقات الرأسمالية. فوترة وتحصيل الرسوم فوراً.
مستويات الرسوم	أحصل على رسوم أكثر للخدمات الحالية. أحصل على رسوم للخدمات التي تقدم مجاناً حتى الآن.
الجهود التسويقية	بيع وتوصيل عمل أكثر (زيادة الحجم). بيع عمل أكثر ربحية. البيع المتقاطع. تسويق أكثر كفاءة.
حجم الموظفين والهيكلة	توظيف مستشارين أكثر. زيادة النفوذ. إفصل أو إستبدل الموظفين غير الفعالين. زيادة مؤهلات الموظفين.
محفظة الخدمة	خفض أي خدمات غير ربحية. طور خدمات جديدة وأكثر ربحية.

والنفقات الأخرى (المجموعة تحت الخطوط 3 - 12 في الجدول 1.33) تشمل مدى واسع من بنود متعددة مرتبطة مع تنفيذ وحدة إستشارية للملف المُعطى، النطاق ومستوى النشاط. وكقاعدة عامة، تشمل هذه النفقات التكاليف التي لا ترتبط مباشرةً بمهمة عميل محددة، أو إذا كانت كذلك، فلن تكون عملية وفعالة. وعلى سبيل المثال: من الممكن التعامل مع إعادة إخراج النفقات كبند نفقة عامة أو بند تكلفة مباشرة لدفعها لعميل محدد. وإعادة العمل الروتيني (على سبيل المثال: إعادة إخراج التقارير الإستشارية كعدد معياري من النسخ)، يتم التعامل عادةً معه كتكلفة عامة. وإعادة تحضير نسخ خاصة ضخمة، أو عدد كبير من النسخ الإضافية المطلوبة من العميل، كما يجب محاسبة العميل عليها كـ "نفقات مدفوعة". ويجب صنع خيارات مشابهة في حالة حساب المكالمات الهاتفية والتكاليف الأخرى.

وغالباً لا تعتبر النفقات المفوترة للعملاء (النفقات القابلة للفوترة) من المستشارين كجزء من دخل أعمالها، وحتى إذا مُررت هذا النفقات من خلال حساباتهم. فإن النفقات المفوترة تظهر بشكل منفصل (السطر 17) في الموازنة التشغيلية.

الجدول 1.33 الموازنة التشغيلية للشركة الإستشارية

بند الموازنة	دولار أمريكي	النسب المئوية
1. رواتب المهنيين.	1,710,000	43.9
2. الرسوم الإجتماعية والمنافع على الرواتب المهنية.	340,000	8.7
3. رواتب الإداريين والموظفين المساندين.	250,000	6.4
4. الرسوم الإجتماعية والمنافع على رواتب الإداريين.	50,000	1.3
5. نفقات التسويق والترويج (عدا الرواتب).	160,000	4.1
6. الإيجارات وفواتير الخدمات.	120,000	3.1
7. المعدات، والأثاث، والمواد، والقرطاسية.	110,000	2.8
8. الإتصالات (البريد، الفاكس، التلفون).	110,000	2.8
9. الضرائب (عدا ضرائب الدخل).	70,000	1.8
10. المكتبة، الإشتراكات، رسوم العضوية.	80,000	2.1
11. تدريب وتطوير الموظفين.	80,000	2.1
12. نفقات أخرى (السفر، الترفيه،...إلخ).	180,000	4.6
13. النفقات العامة (3 - 12).	1,210,000	31.0
14. النفقات الإجمالية (1 - 12).	3,260,000	83.6
15. الربح الإجمالي (قبل الضريبة).	638,000	16.4
16. الدخل الإجمالي (14 + 15).	3,898,000	100.0
17. النفقات المفوترة للعملاء.	522,000	13.4
18. الفواتير الإجمالية (16 + 17).	4,420,000	113.4

ملاحظة: البند الأول ("رواتب المهنيين") تشمل التالي: المدير (1 × 100,000 دولار = 100,000)، المستشارين الكبار (6 × 75,000 دولار = 450,000)، المستشارين التنفيذيين (20 × 55,000 دولار = 1,100,000)، المستشارين المتدربين (2 × 30,000 دولار = 60,000)، المجموع 1,710,000 دولار .

الجدول 2.33 الهيكل النموذجي للنفقات والدخل

البند	النسبة
رواتب الموظفين المهنيين (بما فيها الرسوم الإجتماعية).	35 - 60
النفقات الأخرى.	40 - 60
الربح الإجمالي (قبل الضريبة).	10 - 25
الدخل الإجمالي.	100
النفقات المفوترة.	10 - 30
الفواتير الإجمالية للعملاء.	110 - 130

الربح

الربح (قبل الضريبة) هو الفرق بين الرسوم الإجمالية المكتسبة والتكاليف والنفقات الإجمالية المُتكبدة خلال فترة الميزانية. وهي تنص على:

- حصة الربح أو المكافأة للمالكين، والشركاء، أو الموظفين الآخرين في الشركة الإستشارية.
- إنشاء الإحتياطات للأمان.
- زيادة رأس المال العامل.
- تمويل نفقات الرأسمالية.
- دفع ضريبة الدخل.

وكما هو مبين في الجدول 2.33، وفي أغلب الحالات، فإن الحد الربحي يجب أن يكون بين 10 - 25% من الدخل الإجمالي. وسيعتمد الرقم الفعلي على عوامل مثل إحتمالية فرض الرسوم التي تؤدي ربح كافي، والقدرة على تخفيض ومراقبة النفقات، وحاجة الشركة لجمع الموارد اللازمة لمزيد من التوسع في خدماتها أو للغايات الأخرى المذكورة أعلاه.

2.33 مراقبة الاداء

إن مراقبة الأداء التشغيلي والمالي أمر ضروري، ولكن في كثير من الأحيان تقلل الشركات الاستشارية من شأنه، وتكون كوظيفة إدارية في الشركات الإستشارية. والغاية ليست لإنتاج إحصاءات لمصلحتها، ولكن منهجياً لجمع وتقييم المعلومات الرئيسية والتي من المرجح أن تكشف الإتجاهات السلبية (من الذي سيزيد الحاجة لإتخاذ إجراء لتصحيح الوضع) أو الإتجاهات الإيجابية (والتي من الممكن أن تحتاج لتعزيز حين لا يتم الكشف عن أي فرص ضائعة).

ويهدف مراقبة الأداء أولاً للتحسين المباشر، ولكن تطبيقاتها الإستراتيجية يجب أن لا يتم إغفالها. فهي تكشف التغيرات والإتجاهات والتي ستؤثر على الشركة الإستشارية على المدى الطويل، مثل التحولات الكبرى في الطلب لأنواع محددة من الخدمات، أو زيادة تكلفة الخدمات المُباعة لأسواق محددة. ومن الممكن أن تعتمد تعديلات إستراتيجية الشركة على البيانات الثابتة بدلاً من التقديرات والتخمينات.

المقارنة والقياس

من المستحيل تقييم الأداء بدون عمل مقارنات: فتحديد الأداء المتفوق أو دون المستوى وتقييمه يمكن فقط بالرجوع والمقارنة بمستوى أداء الآخر. ويستخدم المستشارون المقارنات والقياس بشكل واسع عندما يعملون مع العملاء، ويجب عليهم ألا يترددوا لتطبيقها في أعمالهم الخاصة.

ومن الممكن الكشف عن مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المخططة أو المتوقعة، شريطة أن تعتمد الأهداف من خلال التحليل ووضع الأهداف الحقيقية، وليس فقط التخمينات. وتعتبرخطة العمل السنوية والموازنة التشغيلية هي الوثائق الرئيسية التي يرجع إليها للمقارنة عند مقارنة وتحليل الأداء.

ومن الممكن أن تبين مقارنة الأداء الحالي بالإتجاهات السابقة في الأداء، كما هي التغيرات في العوامل المؤثرة عليه. ومن الممكن أن تكون مقارنة الأداء مع المستشارين الآخرين أكثر فائدةً. ويمكن القيام بذلك بعدة طرق:

- يستطيع المستشارون الذين هم أصدقاء في العمل أن يتبادلوا ويقارنوا الأداء بشكل غير رسمي، كزملاء يريدون أن يتعلموا من بعضهم البعض.
- ومن الممكن أن تكون هناك مقارنة رسمية مخططة بين الشركات، تدار من قِبَل جمعيات المستشارين أو الوكالات الأخرى. وتحت مثل هذه المخططات، تجمع البيانات الرئيسية، وتجدول وتوزع لمشاركة الوحدات الإستشارية على أساس منتظم، بدون الكشف عن هوية الوحدات.
- من الممكن مقارنة الأداء المُحقق من شركة إستشارية محددة مع معايير قطاعية. ومثل هذه المعايير القطاعية ستعكس "الممارسات الجيدة"، أي أن خبرة الشركة الإستشارية التي تعتبر إدارتها مؤهلة وأداؤها ملائم. وهنا أيضاً من الممكن تطوير مثل هذه المعايير كمقارنات من قبل جمعية لمصلحة أعضائها. ويعود هذا الكتاب لعدد من النسب التي جمعت من الشركات الإستشارية وجمعياتها. ومن الممكن إعتبار هذه النسب التنفيذية كنموذج من المعايير.

ومن الضروري عند عمل المقارنات تحديد أسباب الأداء المتفوق أو دون المستوى: وهذا ليس فقط نتيجة للإدارة الممتازة أو الضعيفة في العمل وتنفيذ المهمات، ولكن أيضاً بسبب التغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال التي ليس للشركة الإستشارية سيطرة عليها.

يجب أن تستخدم كل البيانات من الشركات الأخرى وأية معايير قطاعية أو معدلات بحذر. ومن الممكن أن يكون موقف واحتمالات شركتك مختلف وكذلك ستكون أهدافك. ومن المفيد للغاية أن تعرف كيف يعمل الآخرون، ويجب أن لا ترسم الإستنتاجات السطحية والمتسرعة من البيانات بدون مقارنة المصادر، والظروف، والإستراتيجيات.

الضوابط الشهرية الرئيسية

يجب أن تؤسس وتدرس الضوابط الشهرية بشكل متكرر نسبياً لتسمح لنا باتخاذ إجراء قبل فوات الأوان. وفي أغلب الحالات في الممارسة العملية سيكون هذا شهرياً. وهذا يشرح لماذا تجهز خطط العمل التشغيلية والموازنات المذكورة أعلاه مع تفصيل شهري لأغلب البيانات. كما يجب الكشف عن أي إنحراف عن معايير الوحدة الإستشارية، أو أية إتجاهات غير مرغوبة من قِبَل الإدارة. ويجب أن تهتم الإدارة إذا كانت الإجراءات التصحيحية مرغوبة وعاجلة، أو إذا كانت التغيرات في مؤشرات المدى القصير هي إشارات للتحولات على المدى الطويل في السوق على المهنة أو على الشركة نفسها. ومن الممكن أن يساعد الإطار 2.33 بإنشاء قائمة من الضوابط التي تناسب شركة إستشارية محددة.

الإطار 2.33 قائمة مرجعية بالضوابط الشهرية

(1) تقديم عبء العمل (المتراكم)

الأهم، ومثالياً يجب أن تكون كل حوالي ثلاثة شهور ويجب أن لا تخفض الى شهر ونصف، واذا كانت عالية جداً، على العميل أن ينتظر لمدة طويلة.

(2) عدد زيارات العميل (إجتماعات، المسوحات) لعدد من المهام المفوضة

إن ذلك يدل على فعالية العمل الترويجي. والنسب البديلة وهي حجم العمل الجديد المفاوض لكل زيارة عميل (إجتماعات، مسوحات)، أو عدد أيام التسويق المطلوبة للحصول على مهمة أو لتحقيق حجم محدد من العمل الجديد (فلنقل 100,000 دولار). وهذا أكثر دقة إذا كانت المهمة مختلفة بشكل كبير في المدى.

(3) الإستخدام الفعلي والمتوقع للوقت الكلي

من الممكن حسابها لكل موظفي الإستشارات أو حسب الفئات، على سبيل المثال: للمستشارين التنفيذيين، والمشرفين، والشركاء، والموظفين، لا تظهر فقط إذا الشركة تملك ما هو كافي لفعله، ولكن أيضاً إذا العمل مجدول ومنظم لتسليم مرن.

(4) إجمالي أيام الرسوم المكتسبة مقابل أيام الرسوم المُخططة

نفس إستخدام النسب السابقة.

(5) معدل رسوم الموازنة المتوقعة والفعلية

من الممكن حسابها لكل موظفي الإستشارات أو حسب فئات المستشارين، وتساعد لتقييم فيما إذا كان وضع الشركة مناسب لتطبيق الرسوم المثالية، وتعطي الإرشاد بإستخدام الموظفين وفقاً لقدرتها الفنية وجمع الدخل.

(6) الرسوم المكتسبة مقابل الرسوم في الميزانية (شهرياً والتراكمي)

المؤشر الإصطناعي للأداء على المدى القصير في الشروط المالية.

(7) الرسوم المكتسبة مقابل النفقات (شهرياً والتراكمي)

المؤشر الإصطناعي للأداء على المدى القصير في الشروط المالية، من الممكن أن تزودنا بتحذير مبكر للنفقات الواسعة ونقص النقود.

(8) النفقات المتكبدة مقابل نفقات الموازنة (بالإجمالي، وخطوط نفقات الموازنة، الشهرية والإجمالية)

مراقبة التصاريح المفصلة من خطوط النفقة، وتزويد المقترحات لقياسات تقليص النفقات المحددة وللتعديلات للموازنات بسبب السعر والتغيرات الأخرى خارج سيطرة المستشار.

(9) الفوترة الشهرية مقابل الرسوم الشهرية المكتسبة

تبين إذا كانت الشركة منظمة بشكل صحيح لعملية سجلات العمل والفوترة للعملاء بأقرب وقت تتوفر فيه السجلات.

(10) عدد شهور الرسوم المستحقة

تبين إذا الرسوم جمعت مع حدود زمنية طبيعية (من أربعة لستة أسابيع)، والنسب البديلة هي رسوم مُعلقة كنسب من الدخل الكُلي (السنوي).

الضوابط السنوية

لا تصلح كل النسب للمراقبة والفعل على المدى القصير، ولذلك ليس هناك حاجة لتقديمها كلها شهريا، فتراكم تخفيض العمل أو إنخفاض الدخل يتطلب تدخل مباشر من الإدارة، ولذلك نحتاج هذه البيانات شهرياً، بينما لا نستطيع تغيير هيكلة الموظفين الأساسيين بالقياسات قصيرة المدى وربما تحليل المعلومات المتعلقة مرة أو مرتين سنوياً يعتبر كافياً.

إن مراجعة الأداء السنوي، أو التدقيق، يمكن من فحص البيانات المجمعة على أساس شهري، بالإضافة للبيانات المالية وغير المالية الأخرى، مثل:

- معدل نمو الأعمال.
- إجمالي و/أو صافي الربح مقارنةً بالدخل الإجمالي.
- الربح لكل شريك أو لكل مستشار موظف.
- حجم العمل المُباع لكل مستشار مرتبط بالخدمات التسويقية.
- النسب التي تشير للهيكلة والدوران للمستشارين والموظفين الآخرين (مختلف الفئات).
- النسب التي تبين إستخدام الوقت وتوزيعه للخدمات المختلفة وللأنشطة، بما فيها هيكلة الوقت غير القابل للفوترة.
- هيكلة النفقات والتكلفة (الحجم النسبي لخطوط النفقات المختلفة).
- تكاليف التسويق وتطوير الأعمال.
- معدلات الرسوم.
- تعويضات الشركاء والمستشارين، والموظفين الآخرين، بما فيها التعويضات من خلال خيارات الأسهم.
- الرسوم غير المحصلة (الديون المعدومة) والخسائر الأخرى كجزء من الدخل الكُلي.

وتكون غالباً من المفيد تحليل نسب مالية مختلفة والتي من الممكن حسابها من القوائم المالية السنوية. ومع ذلك، وقبل فعل ذلك، من الضروري التأكد فيما إذا كانت النسب لها معنى في الإستشارات كما هي في الصناعات التحويلية والقطاعات الأخرى (بسبب عوامل مثل الحجم الصغير نسبياً ودورها في الأصول الثابتة، إلخ). بالإضافة، يمكن تحليل الإتجاهات بمقارنة البيانات لآخر 5 إلى 10 سنوات.

وهنا مرة أخرى، يجب أن يكشف التحليل المسببات ويقترح التركيز على العمل المستقبلي. ومن الممكن أن زيادة الدخل تكون نتيجة للأداء الأفضل، ولكن أيضاً يمكن أن تعكس تعديلات السعر التضخم، بينما الأداء الحقيقي في البنود غير المالية لم يتغير أو فعليا يتدهور.

ولقد تم وصف نموذج الربح العام للشركات المهنية في البند 3.27. ومن الممكن إستخدام النموذج لمراجعات الأداء السنوي للشركات، على سبيل المثال: كما تم التوصية من قِبَل جمعية شركات الإستشارات الإدارية (AMCF) في مسوحاتها السنوية للشركات الإستشارية. 1ويزود النموذج كلاً من العرض الإصطناعي من الربحية (الربح لكل شريك) ولمعلومات تحليلية أكثر في العوامل الرئيسية التي أثرت على معدل الربح لكل شريك. وتم إعادة تصميم النموذج المُوسع في الشكل 1.33.

المستوى التنظيمي لمراقبة الأداء

إن إدارة الشركة الإستشارية مهتمة في معرفة وتحليل كل العوامل الرئيسية، شهرياً وسنويا. وكقاعدة عامة، فإن معدلات الأداء التنفيذي والمالي تستعرض في إجتماعات الإدارة العادية. وإذا قُرر أخذ فعل تصحيحي ليتم تحقيق الهدف الدقيق،يجب تعريف المسؤولية التي يجب أخذها.

ومن الممارسات الجيدة أن لا تحتفظ بالشركاء والأعضاء الكبار فقط بالشركة ولكن أيضاً المستشارين الآخرين المبلغين حول الأداء المُحقق من قِبَل الشركة، مشيراً إلى ما يجب تحسينه، وكيف من الممكن أن يُساعد الأفراد المستشارين وسيتشجعون لعمل مثل هذه التحسينات.

ويمكن حساب وتحليل معدلات الأداء المُختارة من قِبَل الوحدة داخل الشركة (الفريق، القسم، مجموعة الخدمات، مجال الممارسة،...إلخ). ومن الممكن أن يُظهر مثل هذا التحليل أي وحدة هي المساهم الرئيسي للنتائج الكُلية المُحققة، وأي وحدات أصبحت مشكلة، أو ربما تصبح عبئاً مالياً. ويستطيع هذا أن يحاكي الإدارة والموظفين لهذه الوحدات لتكون أكثر فعالية وريادية.

وغالباً ما يكون من المفيد التعرف على بيانات الأداء لكل مستشار تم توظيفه. والمثال النموذجي هو معدل حجم العمل المُباع لكل مستشار مرتبط في تسويق الخدمات. بدلاًمن حساب ودراسة معدل البيانات لكل مستشار. وتقوم بعض الشركات الإستشارية بتسجيل وتحليل الأداء التسويقي لكل فرد. ومن الممكن إكمال نفس الشيء في تقييم تسليم البرنامج بمقارنة الموازنة والدخل الكُلي والربحية للمستشارين الأفراد. وإذا كانت ربحية الأفراد قليلة، فمن الممكن أن تكون الأسباب، على سبيل المثال:

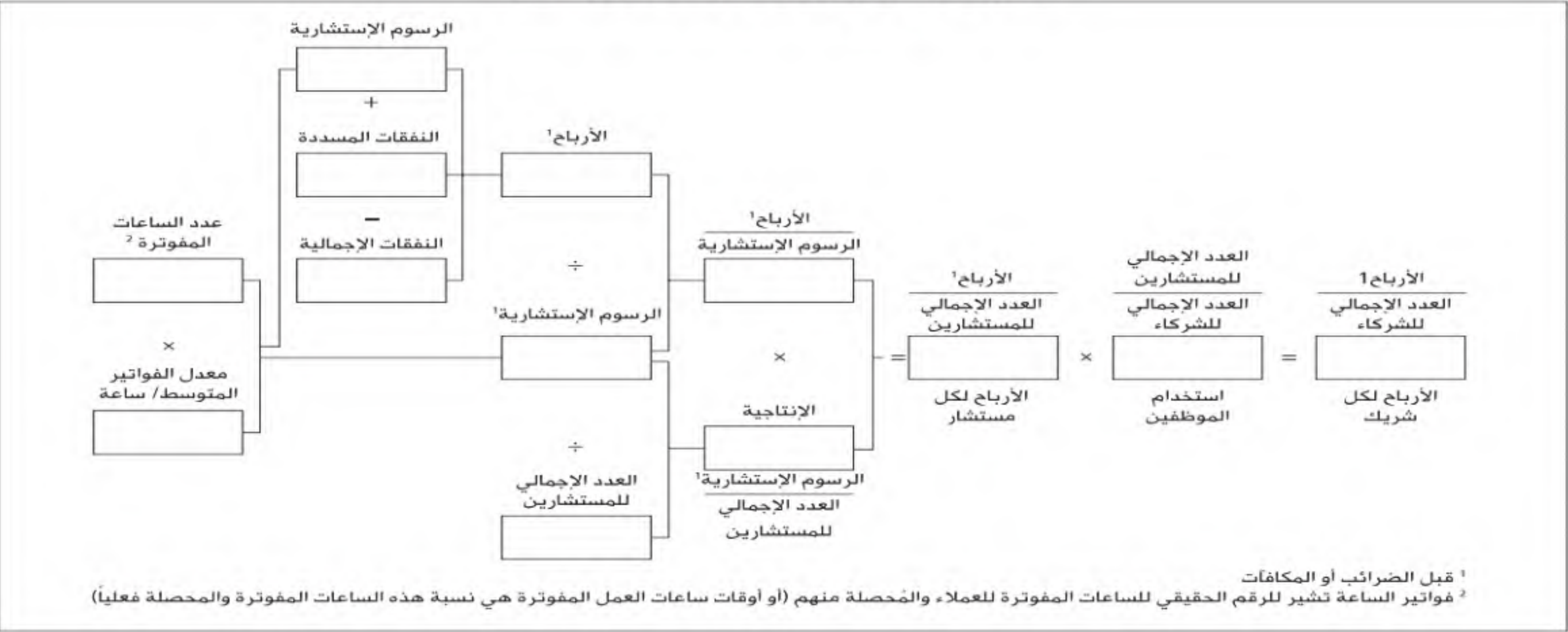
- الرسوم المفروضة قليلة جداً بالمقارنة مع الراتب المدفوع والتكاليف الأخرى.
- الوقت المفروض المُستخدم قليل بسبب الطلب الصغير للخدمات من الأفراد المهتمين، أو لأسباب أخرى تعكس الضُعف في تسويق الخدمة، والجدولة والتنظيم.

أداء المهام الفردية

يمكن على نفس المنوال حساب وتحليل الربحية، وبعض مؤشرات الأداء الأخرى للمهمة بذاتها (المشروع، المنتج). وعلى سبيل المثال، وجدت إحدى الشركات الإستشارية أن ربحية مهامها الإستشارية كانت قليلة. ومع ذلك جمعت أغلب المهام الطلب المعد خصيصاً في المصانع والبرامج التدريبية، وجلبت المشاركين أيضاً لحلقات تدريب مفتوحة منتظمة. وبما أن هاتين المجموعتين من المنتجات كانت ذو ربحية عالية، وكان الحكم على النتيجة الإجمالية مرضية، والربحية المنخفضة نسبياً للمهام الإستشارية مقبولة تماماً.

وتقدم المعلومات عن أداء المهام لمحات من القضايا مثل كفاية صيغ الرسوم ومستوياتها للأنواع المختلفة من المهمات، وكادر المهمة، واستخدام مستشارين ذوي خبرة (وأكثر تكلفةً) للدعم والإشراف على المهام التنفيذية، وجودة جدولة المهمة والإدارة، وبنود النفقات المختلفة (والتكلفة) التي لم يتم سدادها، وهكذا.

الشكل 1.33 نموذج الربح الموسع للشركات الإستشارية



[1] قبل الضرائب أو المكافآت

[2] فواتير الساعة تشير للرقم الحقيقي للساعات المفوترة للعملاء والمُحصلة منهم (أو أوقات ساعات العمل المفوترة هي نسبة هذه الساعات المفوترة والمحصلة فعلياً)

والظروف الرئيسية هو التسجيل الصحيح وقياس الوقت الذي يقضيه المستشارون من عدة مستويات على مهام محددة. على سبيل المثال: وقد ثبت أن المستشارين الصغار يستخدمون وقتا أكثر من الموازنة بسبب الإحاطة الضعيفة والإرشاد من قِبَل الكبار، أو إستخدام مزيد من وقت الكباربدلاً من ضمانة صعوبة المهمة. وعلاوة على ذلك يجب حساب تكلفة الوقت (ساعة، يوم) لكل فئة (والتي تتضمن قرار بشأن شمول وكيفية توزيع التكاليف العامة).

3.33 مسك الدفاتر والمحاسبة

مثل أي عمل، تحتاج المنظمة الإستشارية لمسك الدفاتر والمحاسبة لمراقبة الجانب المالي من العملية وانتاج المعلومات المطلوبة حسب القانون. وهذا البند يعطي بعض الملاحظات على المشاكل المحاسبية التي يواجهها المستشارين، ولكن هذا لا يعني مراجعة كاملة في المحاسبة للشركات المهنية. ومثل هذه المعلومات متوفرة في منشورات متخصصة.

إختيار النظام الخاص بك

يجب أن يكون نظام المحاسبة المستخدم أداة إدارة فعالة، ومتلائمة بشكل كامل مع طبيعة العمليات الإستشارية. وينبغي أن تكون بسيطة قدر الإمكان. ومن الممكن أن يستخدم الممارسون الأفراد الذين يخدمون عملاء قليلون، ويملكون نطاق محدود من النفقات، نظاما بسيطا للغاية. وستزيد تعقيدات النظام مع نمو الشركة وتعقيد عملياتها، ولكن حتى الشركة الإستشارية الكبيرة يجب أن تحاول المحافظة على المحاسبة البسيطة.

ويمكن للمستشار المُتمكن في المحاسبة أن يقرر شخصياً ما هو النظام الذي عليه إستخدامه. حيث هناك أنظمة موحدة لمسك الدفاتر وبرامج حاسوبية للأعمال الصغيرة وشركات الخدمة المهنية، ومن الممكن أن يكون المستشار قادراً على شراء مثل هذا النظام، بما فيها كل النماذج والدفاتر، من مورد المعدات المكتبية، والقرطاسية والبرامج. وفي بعض الدول، تصدر جمعيات الشركات المهنية الأدلة التوجيهية للمحاسبة والتوصيات للشركات الأعضاء فيها. والبديل هو أن تطلب من المحاسب أن يصمم نظاما خاصاً، وأيضاً مسك الدفاتر والمحاسبة مناسب تماماً للإستعانة بالمصادر الخارجية، والعديد من المستشارين يختارون هذا الحل.

والمعايير الأساسية التي يجب أخذها بالإعتبار تشمل ما يلي:

- ما هي هيكلية دخل الشركة (الحجم، وعدد العملاء، وتكرار الدفع، ومشاكل التحصيل، وأنواع مختلفة من الدخل)؟
- ما هي هيكلة نفقات الشركة (بنود النفقات المختلفة، وبنود النفقات الحرجة، وتكرار النفقات)؟
- ما هي معدات الشركة ومواردها المالية (المباني، والمعدات، والمخزون من المواد وقطع الغيار، والإحتياطات المالية، والنقد)؟
- كيفية تمويل عمليات الشركة؟
- ما هي المشاكل الموجودة والمحتملة فيما يتعلق بالتدفق النقدي والسيولة؟
- ما هي المعلومات الحرجة للإدارة المالية السليمة وعدد مرات تقديمها؟

- ما هي السجلات والتقارير الإلزامية؟

ومن الممكن أن تكون الشركة الإستشارية الصغيرة راضية مع نظام القيد الواحد البسيط، وإستخدام دفتر للنقد، بالرغم أن معظم الشركات الإستشارية تفضل نظام القيد الثنائي. وكل مستشار، بغض النظر عن الشكل القانوني للعمل والنظام المحاسبي المُختار، يجب أن يفصل حسابات عمله عن حساباته الخاصة والمنزلية. وهذا القانون الأساسي للإدارة المالية يوصي به بشكل عام المستشارون الإداريون لعملائهم ذوي الأعمال الصغيرة، ومن الأجدربالمستشارين ذوي نصيحة جيدة اتباع نفس المبادئ في أعمالهم الخاصة.

ومن الممكن أن يكون خيار محتمل آخر بين محاسبة على أساس نقدي (فقط تسجل المعاملات النقدية) ومحاسبة على أساس إستحقاقي (تسجل الحسابات المقبوضة والحسابات المدفوعة). وفي الولايات المتحدة، على سبيل المثال: تفضل الشركات المهنية المحاسبة على أساس نقدي، وحسب هذا النظام فقط فإن الدخل النقدي الذي جُمِعَ فعلياً يخضع للضريبة.

ما هي الحسابات التي يجب حفظها

هناك مُخطط مقترح أو إلزامي للحسابات (يدعى "الخطة المحاسبية" في بعض الدول) والذي ينبغي على القطاعين العام والخاص إستخدامه. ومع ذلك، في كثير من الحالات، يكون المستشار حر بإختياره مخططه الخاص للحسابات. وبشكل محدد، سيكون قادراً ليقرر كيف يجب أن يكون تفاصيل المُخطط.

والغاية التي يجب أن تبقى دائماً في الإعتبار هنا دائما حاجة للحسابات التي تنتج التقارير المالية القانونية. والحسابات المطلوبة لمراقبة النفقات المهمة يجب أن تحفظ بشكل منفصل في أغلب الحالات (مثال: الأجور للإداريين والموظفين المساندين). ومن جهة أخرى، لا تتطلب بنود النفقات غير المهمة حسابات منفصلة، ومن الممكن عادةً أن يكون عدد من هذه البنود مدمجا في حساب واحد.

ومن المستحسن أن تهدف للتماسك بين الموازنة والمحاسبة لتسهيل إعداد ومراقبة الموازنات. وإذا قررت الشركة هيكلة موازنتها التشغيلية كما هو مبين في الجدول 1.33، فيجب أن يتم هيكلة حساباتها للدخل والنفقات وفقاً لذلك. ومن الممكن أن تكون المحاسبة أكثر تفصيلاً. وعلى سبيل المثال: من الممكن أن يُسجل الدخل في حسابات العملاء المختلفة قبل إدراجها في دفتر الأستاذ العام. ومع ذلك، يجب تجنب التناقضات. وهكذا، إذا أدرجت "نفقات التسويق والترويج التي لا تشمل الرواتب" بشكل منفصل عن الرواتب في الموازنة، فيجب ان تظهربنفس الطريقة في الحسابات المعنية.ولتجنب الأخطاء والإرتباك، فمن الضروري أن تكون دقيقا في تعريف ما الذي يجب تسجيله وفي أي حساب. وعلى سبيل المثال: هل كل رسوم الإتصالات الهاتفية ستخصم (ما عدا التي يتحملها العملاء) بإستمرار لحسابات الإتصالات، أو يجب التعامل مع المتعلقة منها بالتسويق كنفقات تسويق وترويج؟ والعديد مثل هذه القرارات يجب أن تتخذ.

القوائم المالية

في العديد من الدول، على الشركات الإستشارية المسجلة كمؤسسات أن تنتج قوائم مالية تشمل:

-الميزانية العمومية.

-قائمة الدخل (حساب الربح والخسارة).

-قائمة المصادر واستخدامات الأموال (قائمة تدفق الأموال).

-قائمة الفائض المكتسب.

- شهادة المدقق وملاحظات القوائم المالية.

§معنى واستخدام هذه القوائم موصوف بوضوح في مراجع الإدارة المالية والمحاسبية.

وحتى إذا لم تكن مطلوبة بموجب القانون، فإن على كل الشركات الإستشارية، بما فيها الممارسين الأفراد، أن يحضروا التقارير المالية على الأقل مرة سنوياً، وذلك للتقييم الذاتي ولمراقبة السلامة المالية للشركة. و من الممكن أن تكون هذه عملية بسيطة جدا، إلا أنها كذلك تمرين مفيد وتوجيهي للغاية.

1.Fifteen years ago AMCF started collecting data from consulting firms of various sizes and technical profiles, on a strictly confidential basis. Using the profit model for professional firms. AMCF issues annual surveys, giving key indicators for the previous year and longer - term trends in overall performance. See AMCF: The operating ratios for management consulting firms: A resource for benchmarking (New York. AMCF, 2000)

1. خمسة عشرة سنة مضت AMCF بدأت بجمع البيانات من الشركات الإستشارية من مختلف الأحجام والملفات الفنية، على أساس سرية تامة. بإستخدام نموذج الربح للشركات المهنية، AMCFتصدر دراسات سنوية، وتعطي المؤشرات الرئيسية للسنة السابقة والإتجاهات طويلة الأجل في الأداء الكُلي. أنظر AMCF: المعدلات التنفيذية لشركات الإستشارات الإدارية: المصادر للمقارنة (نيويورك، 2000 ،AMCF).

2.See also D. Maister: "Measuring engagement profitability". In American Lawyer (New York), July/Aug. 1994: and idem. "Managing your clients projects", in True professionalism (New York, The Free Press, 1997)

2 أنظر أيضاً د. مايستر: "قياس الربحية المرتبطة"، في المحامين الأمريكيين (نيويورك)، تموز/ آب. 1994، وشرحه: "إدارة مشاريع عملائك"، في الإحتراف الحقيقي (نيويورك، الصحافة الحرة،1997).

34 الفصل الرابع والثلاثون إدارة المعرفة في المؤسسات الإستشارية

لقد كانت الشركات الإستشارية من أوائل الشركات التي بادرت في إدارة المعرفة. وبشكل عام فإن النظريات والمبادىء الأساسية لإدارة المعرفة والواردة في الفصل 19 تنطبق على الإستشارات والشركات المهنية الأخرى. ويركز هذا الفصل على مساعدة المستشارين لتعزيز إدارة المعرفة في شركاتهم الخاصة وأنشطتهم.

1.34 محددات إدارة المعرفة في مجال الإستشارات

المعرفة كأصل رئيسي

إن خبرات الأفراد، ومعرفة ومهارة الموظفين، بجانب المعرفة الجماعية المعتمدة على المنهجيات والنماذج، تشكل الموارد الرئيسية للشركة الإستشارية. كما أن صيانة وتطوير هذه الموارد ضروري لتحقيق النجاح. وتعتمد قيمة الشركة بشكل واسع على قدرات ومعارف الأعضاء من الموظفين والمنظمة ككل.

الحاجة الى العمل بكفاءة وفعالية

تختلف الشركات الإستشارية فيما يتعلق باستراتيجيتها التنافسية. 1 وعلى سبيل المثال، إن شركات تكنولوجيا المعلومات الإستشارية تنفذ عادة حلا واحدا لعملاء عدة، وتعتمد بذلك على إعادة استخدام المعرفة. ومن جهة أخرى، فإن مستشاري الإستراتيجية يقدمون حلولا فريدة للمشاكل الفردية الإستراتيجية رفيعة المستوى، ولتحقيق النجاح يحتاج المستشارون الى تبادل المعرفة محددة السياق مع بعضها البعض. ويجب على كلا النوعين من الشركات توفير الحل في فترة زمنية محددة وأن تلبي معايير الجودة المحددة مسبقا. وبغض النظر عن التركيز الإستراتيجي، يحتاج العميل لأن يحصل على أجزاء مختلفة من المعلومات سواء من الوثائق أو من أشخاص آخرين داخل المنظمة. فإذا كانت الحلول المناسبة موجودة بالفعل داخل الشركة او في السوق، سيحتاج المستشارون التعرف عليها.ولا يمكن لأي شركة استشارية أن تتحمل إعادة إختراع العجلة (على الرغم من ان هذا بالضبط ما يفعله بعض المستشارين مرارا). وعلاوة على ذلك، يتوقع العملاء من المستشار ان يقدم الخبرة الفنية للشركة كلها. والفشل في استخدام كافة الموارد الممكنة يعرض سمعة الشركة الإستشارية المهنية للخطر.

ويعتبر الوقت عنصرا دائما في العملية الإستشارية، ويمكن اختصار الوقت اللازم لكتابة العرض الجديد من الإستخدام الفعال للمعرفة التي توجد في الشركة. ويجب ان تكون عملية البحث عن العروض المشابهة سريعة وسهلة، وكذلك ملفات المشاريع المشابهة، والمعلومات عن العملاء والأسواق المعنية. ويمكن لبرنامج ادارة المعرفة الفعال ان يبسط ويدعم هذه العملية.

تحويل المنتجات الإستشارية الى سلعة

تقدم العديد من شركات الإستشارات الدولية الآن منتجات متماثلة وأساليب متماثلة في تقديم خدماتهم المهنية. وتتعرض رسوم الخدمات الموحدة للضغوط. حيث أن التعلم الكفوء من المشاريع واقتصاديات إعادة الإستخدام وتوكيد الجودة ضرورية لتكون هذه المشاريع قابلة للحياة وخاصة اذا كانت منخفضة الهامش. ويواجه الجمع بين المنتجات القياسية لإيجاد حل شامل المزيد من التحديات للتعاون في الممارسات المختلفة. ويمكن ان تشغل هذه المشاريع مائة مستشار ولا سيما في تحسين العملية المتكاملة ومشاريع تنفيذ البرمجيات.

عولمة العملاء

وهناك محرك رئيسي آخر لإدارة المعرفة للشركات الإستشارية وهو تقدم العولمة. وكما أصبح المزيد من العملاء لاعبين عالميين، فيجب على الشركات الإستشارية ان تكون قادرة على تقديم نفس الخدمات في جميع أنحاء العالم من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية. وتحتاج الشركات الإستشارية الكبرى لتنفيذ البرامج العالمية لإدارة المعرفة والتي تمكن موظفيها من الوصول الى جميع المعلومات المتاحة داخليا وخارجيا بخصوص الخدمات المقدمة، والأوضاع الخاصة للعملاء وأسواقهم.

تحسين الإستجابة التنافسية

إن سرعة التطورات الجديدة، واتجاهات السوق الجديدة، و الطرق الجديدة لإجراء الأعمال التجارية هو المحرك لسرعة التطورات التكنولوجية الجديدة. والمستشارون هم من اوائل المتأثرين في زيادة سرعة التطورات التي تؤدي الى متطلبات وامكانيات جديدة. والحاجة ملحة الى التعلم والتحسين المستمر لمهارات المرء وخبراته. وبالتالي، يجب على برنامج ادارة المعرفة ان يدعم الجهود الرامية الى التعلم وادخال منهجيات وحلول و خدمات جديدة.

منع فقدان الأصول الفكرية

تعتبر الأصول الفكرية هي الأصول الرئيسية للشركة الإستشارية، والتي يجب العناية بها وحصادها. وبما ان متوسط عمر العمل في مجال الإستشارات الإدارية أقصر بكثير من القطاعات الأخرى فإن برنامج ادارة المعرفة هو ضمان بقاء المعلومات والمعرفة داخل الشركة وحتى عندما يترك الموظفون. وادارة المعرفة في هذا السياق هي الوسيلة للحد من الخسائر في الأصول الفكرية. ويشمل أيضا الحماية القانونية للملكية (أنظر الملحق 5).

2.34 العوامل المترابطة في العملية الإستشارية

على الرغم من ان الشركات الإستشارية تختلف في ثقافتها التنظيمية وفي أنواع الخدمات المقدمة

للعملاء إلا انها تشترك جميعها في بعض العوامل التي تتعلق بإدارة المعرفة.

بيئة العمل الموزعة

بالإضافة الى العمل في مكاتبهم الخاصة ومكاتب عملائهم، فإن العديد من المستشارين يعملون في المنزل، وفي الصالات التجارية، وفي الطائرات والقطارات، وفي المكتبات، ويتم معظم العمل الكترونيا، وذلك باستخدام الأجهزة التقنية التقليدية والتي تشمل أجهزة الكمبيوتر المحمولة والهواتف المحمولة والمساعدات الرقمية الشخصية (PDAs). ولذلك يجب ان تكون المعرفة الصريحة ذات الصلة او المعلومات سهلة الوصول اليها عن بعد، وضرورة توفر كافة التطبيقات على مساحة العمل الإلكتروني. ويجب تقاسم افضل الممارسات والحصول على المعارف الجديدة عن طريق الوصول الى مساحة العمل الإلكترونية. كما يجب ان تكون بعض أجزاء قاعدة المعرفة على الأقل محمولة.

ضغط الوقت

ويتم معظم العمل في مجال الإستشارات تحت ضغط الوقت. ويجب ان يؤخذ ذلك بعين الإعتبار عند النظر الى العقبات المحتملة في عمل المعرفة. حيث التوليد والتحصيل والتقاسم والإستخدام المعرفي هي العمليات التي يجب ان تكون مترابطة في العمليات الإستشارية. ومعالجة المعرفة هي شيء ينبغي القيام به على رأس العمل الإستشاري الأصلي، أما إذا تم فقط عندما يكون هناك وقت، فإن ذلك سوف يؤدي في النهاية الى فشل برنامج إدارة المعرفة.

التركيز على طلبات العملاء

تميل جميع الأعمال الإستشارية الى ان تكون منظمة بالنسبة للعملاء ومتطلباتهم. والعمل من أجل العميل هو القيمة الأعلى، ودعم العملية الإستشارية المباشرة او غير المباشرة ضروري ولكنه يميل ليكون أقل رتبة في سلسلة القيمة. وبما أن قيمة عمل المستشار يرتبط أساسا بعدد ساعات الفوترة، فمن الطبيعي أن يكون هذا الموقف يعوق جميع أنواع المعرفة، ما دام العميل ليس على استعداد لدفع الثمن، ويطالب بتوثيق وتطبيق أفضل الممارسات بينما لا يوجد لدى المستشار ميزانية منفصلة لعمليات المعرفة.

البيئة التنافسية داخل المؤسسات

إن معظم الشركات الإستشارية تشجع المنافسة بين أعضائها من الموظفين. وتعتمد الترقية عادة على الأداء الفردي وقدرة المستشارين في تسويق انفسهم داخليا للإدارة. وفي المقابل، فإن العمل الجماعي وتبادل المعرفة نادرا ما يؤخذ بالحسبان. ويعتبر تطوير قصة نجاح شخصية هو جزء من الإستشارة، وتبحث العديد من الشركات الإستشارية على الأفراد ذوي الشخصية القوية. وفي هذا الصدد فإن التغيير الثقافي ضروري إذا كانت إدارة المعرفة في مجال الإستشارات سترفعك عاليا.

التردد في تبادل المعرفة

إن جو تبادل المعرفة ليس سهل الوصول اليه. ومعظم الشركات تعتمد مقولة "المعرفة هي القوة". وبالتالي فإن العديد من المستشارين لا يرغبون في التبادل المعرفي، لأنهم يخشون

ان يؤدي ذلك الى فقدان الوضع القائم والسلطة. وقد يشعرون بالقلق من الزملاء الذين قد يستفيدون من المعرفة دون ان يذكروا بأمانة مصدرها. وأيضا في مجال الإستشارات، وكما هو الحال في القطاعات الأخرى، ترتبط المعرفة في كثير من الأحيان في سياق محدد. وعند توثيق أفضل الممارسات على سبيل المثال، نرى انه من المستحيل غالبا ان نوضح كل المعرفة الخلفية الضرورية لفهم الحل واستخدامه مع عميل آخر. وهناك خطر كبير في ان شخصا ما سوف يستخدم الحل في سياق مختلف ويستخلص استنتاجات خاطئة.

متلازمة "لم تخترع هنا"

يتوقع من المستشارين أن يقدموا حلولا مقنعة،لذا تعتمد مصداقية المستشار جزئيا على مدى التزام المستشار بالحل المقترح، ومدى قدرته على ان يثبت ان لديه الحل الأفضل. وقد يكون هذا أحد أسباب تردد المستشار في استخدام الحل الذي طوره شخص آخر.

3.34 برنامج إدارة المعرفة

في مجال الإستشارات كماهو الحال في قطاعات أخرى، يجب ان تتبع ادارة المعرفة المنهج الشمولي، وعلى الأقل في المسائل التالية التي تحتاج الى معالجة:

- **الإستراتيجية:** ما هي استراتيجية الشركة التجارية؟ وكيف يدعم برنامج إدارة المعرفة هذه الإستراتيجية؟
- **المحتوى:** ما هو المحتوى ذو الصلة؟وكيف يمكن تحديد وهيكلة المحتوى؟
- **المنظمة والعمليات:** من في المنظمة سيحافظ ويعتني في العمليات المعرفية (الجمع، والإلتقاط، والتحويل،واستخدام المعرفة)؟ وكيف يمكن للمعرفة ان تكون متكاملة في عمليات العمل اليومي؟
- **الثقافة والناس:** ماذا يمكن عمله للتغلب على الصعوبات التي تعترض عمليات المعرفة؟ وماذا يعني ذلك لبرنامج إدارة المعرفة.؟
- **تكنولوجيا المعلومات:** ما هي تكنولوجيا المعلومات اللازمة لإدارة المعرفة؟

الإستراتيجية

إن إدارة المعرفة هي قضية إستراتيجية بالنسبة للشركات الإستشارية، ويتم إشتقاق أهداف المعرفة من إستراتيجية محددة للشركة. وهناك نماذج أعمال تعتمد على إعادة إستخدام المعرفة المقننة مثل شركة إكسنتشر (Accenture) و كي بي إم جي للإستشارات (KPMG Consulting) او إرنست يونغ (Ernst & Young)، ويعتمد نجاحها على سرعة إتاحة المعرفة الصريحة، وتستثمر هذه الشركات بكثافة في مجال تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة. وهناك حاجة كبيرة للتركيز على تبادل المعرفة الضمنية والتي تعتمد على السياق المعرفي من قبل مستشاري الإستراتيجية مثل باين (Bain)، ماكنزي (McKinsey))، أو مجموعة بوسطن للإستشارات (Boston Consulting Group)، كما ان شبكات المعرفة وتمكين السياق الثقافي لتقاسم المعرفة ضرورية في هذه الشركات.

ويجب أن تحدد الأهداف عند بداية مشروع إدارة المعرفة، جنبا الى جنب مع مؤشرات قياس نجاح برنامج إدارة المعرفة. وكذلك فإن جميع الشركات الإستشارية العاملة على الصعيد الدولي تحتاج الى مبادرات

إدارة المعرفة العالمية، ولكن قد يكون مفيدا البدء بتحديد مجالات المعرفة الملائمة لتنفيذ مشروع تجريبي. ويمكن بعد نجاح هذا المشروع الرائد العمل على إقناع الشركة كلها حول فوائد إدارة المعرفة. ويجب ان تصبح المعرفة جزءا من فلسفة الإدارة والثقافة التنظيمية. كما يجب على كل عضو في شركة استراتيجية المعرفة ان يعرف ماهي استراتيجية المعرفة المعتمدة وما هي المساهمات المتوقعة لخلق المعرفة وتبادلها بين المستشارين الأفراد.

المحتوى

أيا كانت الإستراتيجية التي تم إختيارها، فإنه يجب على كل شركة استشارية أن تتناول أيضا عددا من المشاكل المحددة للمكان، وتحصيل ونقل المعرفة. حيث تحدد استراتيجية المعرفة أنواع المعرفة أو المعلومات ذات الصلة لنجاح الشركة. وتعتبر أنواع المعرفة التالية هامة للشركات الإستشارية:

- معرفة المشاريع التي تم إنجازها لعميل محدد.
- المعرفة والخبرات المكتسبة من مشاريع مماثلة (لعملاء آخرين).
- المعرفة والمعلومات حول العميل.
- المعرفة والمعلومات عن الجزء (الفرع أو القطاع، او الصناعة).
- المعرفة والمعلومات حول البيئة (الأعمال التجارية، التنافسية والقانونية والإجتماعية..الخ).
- المعرفة والدراية حول الخدمة: المنهجيات والنماذج والخبرة.
- معرفة الموضوع.
- المعرفة حول إدارة المشاريع ومنهجيات الإستشارة.
- معرفة الإستشارات وقطاعات الخدمات المهنية (المنافسون والمتعاونون، والشبكات والمؤسسات، ومصادر الخبرة).
- المهارات الشخصية.

يمكن تدوين جزء صغير من المعرفة ذات العلاقة بشكل فعال. ومعظم أنواع المعرفة الواردة أعلاه هي الشخصية، وبالتالي يصعب تحصيلها وتدوينها ضمن السياق المحدد. وهذه المعرفة الضمنية (أنظر الفصل 19)، والتي لا يمكن نسخها بسهولة، هي ذات قيمة عالية للشركة وتشكل ميزتها التنافسية الرئيسية. ولذلك يجب التوصل لإدارة المعرفة في الشركات الإستشارية عن طريق العنصرين التاليين:

1. يجب توفير قاعدة بيانات للمعلومات الصريحة وذات العلاقة، مثل دراسات السوق، والمعلومات المالية عن العملاء، والأخبار اليومية، ودراسات الحالة، حزم المعلومات المتعلقة ببعض الخدمات، الأوصاف ودورات المنهجيات، وملامح المشروع.. الخ.
2. يجب ان تتوفرطريقة الوصول الى المعرفة الضمنية من خلال قاعدة بيانات للخبراء أو "الصفحات الصفراء". علما بأنه اذا كان لدى أي شخص خبرة في مجال معين، ستكون مفتاحا رئيسيا لإستخدام هذه الخبرة في حل مشكلة جديدة. والهدف الرئيسي من "الصفحات الصفراء" هو إعلام الأفراد في المنظمة أين يذهبون عندما يحتاجون الى الخبرة. ويمكن تعزيز تبادل المعرفة الضمنية من خلال دعم مجتمعات الممارسة، وتنظيم المعارض المعرفية، أو إستحداث نموذج توجيهي داخل الشركة.[2]

ويجب تبسيط الوصول الى المعرفة الصريحة أو المعلومات باستخدام التصنيف او خارطة المعرفة لبناء المعلومات ذات العلاقة. والتصنيف مفيد جدا وخاصة لإدارة المعرفة على المستوى العالمي، وذلك للأسباب التالية:

- وفقا للشروط التي يقوم عليها بناء لغة مشتركة، فإنها الشرط الأساسي لتقاسم المعرفة.
- تتيح خارطة المعرفة للمستخدمين التنقل في قاعدة معارف الشركة، حيث إيجاد المعرفة او جزء من المعلومات أسهل وأنجح من إستخدام محرك البحث.
- كما أن التصفح من خلال خارطة المعرفة تمكن الموظفين الجدد للتعرف على قاعدة معارف الشركة وممارسات إدارة المعرفة.

المنظمة والعمليات

تعتمد قيمة قاعدة المعرفة أساسا على كونها حديثة وسارية المفعول. وبالتالي فإن عمليات المعرفة مثل التقاطها ونقلها، تحتاج الى دمجها في العمل اليومي الروتيني. بالإضافة الى ذلك، فإن تخصيص وظائف معينة لدعم الموظفين سيكون مفيدا. وتقوم الكثير من الشركات بتعيين ضابط معرفة - كأحد كبار المديرين المسؤولين عن إدارة المعرفة على المستوى الإستراتيجي. أما على المستوى التنفيذي، فيكون عادة مهندسو معرفة، ووسطاء المعرفة، ومديرو المعرفة والمسؤولون عن عمليات خاصة لإدارة المعرفة.

إن الوظائف الجديدة والمتعلقة بالمعارف الضرورية عادة، والأدوار والمسؤوليات ذات العلاقة بحاجة الى تحديد. ويحتاج المستشارون سواء كانوا مستخدمين للمعرفة او موردين لها الى معرفة مهامهم الجديدة. وحيث ان المستشارين يعملون دائما تحت ضغط الوقت، فمن المناسب ان يعملوا على توفير الوقت لكل شخص يقوم بعمل المعرفة.

لقد اقترح كل من هانسن (Hansen) و فون اتنجر (Von Oetinger) دورا تنظيميا مختلفا، وهو المدير على شكل حرف تي (T-Shaped Manager) 3 ومديرو الشكل تي (T) ليسوا فقط ملتزمين بأداء وحدات أعمالهم الفردية، ولكنهم مسؤولون عن تبادل المعرفة بين وحدات الأعمال، وان عملهم الرئيسي هو تحسين التعلم بين الوحدات والتعاون. ومديرو الشكل تي (T) يهدفون الى تعزيز ما يلي:

- نقل أفضل الممارسات.
- تحسين نوعية صنع القرار.
- نمو الإيرادات من خلال الخبرة المشتركة
- تطوير فرص تجارية جديدة.

إن التركيز الرئيسي ليس على التقاط وتحويل المعرفة المفهرسة، ولكن على تبادل المعرفة وتمكين خلق المعارف الجديدة. بدلا من القيادة والسيطرة، إنهم يركزون على التوجيه والهام الآخرين. وغالبا ما تكون وظائف المديرين على شكل تي (T) بمثابة "بوابة الإنسان"، أي أن المستشارين يساعدون الناس في التعرف على الآخرين الذين يمكنهم تقديم المعلومات المطلوبة في المنظمة، ويجلبهم لبعض معا.

وكما ذكر، فإنه يجب دمج عمليات المعرفة (التوليد، و الإلتقاط، و التحويل والإستخدام) في روتين العمل اليومي. وان شروط البدء بمشروع جديد يتطلب تقديمه في ملف مشروع قصير واصفا رسالة المشروع ومعظم المعلومات ذات الصلة. وعند نهاية المشروع فسيكون مطلوبا توثيق مفصل لأفضل الممارسات، ويمكن ترجمة ذلك خلال ورشة عمل إغلاق المشروع. وهذا هو نهج واحد لإدارة عملية تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة. ويقوم على حقيقة ان كتابة المقالة العلمية او الصحفية هو وسيلة لتدوين خبرات التعلم الفردي، وإيجاد فكرة او أفكار معينة. حيث ليس من الممكن تدريب جميع المستشارين على كتابة مثل هذه المقالات او الملاحظات. ومن الممكن تعيين موظفين متخصصين لأداء هذه المهمة. ويمكن لهؤلاء المتخصصين ان يعقدوا ورشة عمل إغلاق المشروع، وطرح الأسئلة ومحاولة جمع نقاط تعلم مفيدة لمشاريع أخرى. وينبغي ان يتم تدريبهم على توجيه الأسئلة الصحيحة، وتسهيل هذه العملية وكتابة مقالات واضحة. وستكون مخرجات ورشة عمل إغلاق المشروع ليس فقط توثيق الدروس المستفادة ولكن ستكون ايضا تبادل المعرفة الضمنية وامكانية إنعكاسها على الخبرات.

الثقافة والناس

إن أكثر العوامل أهمية بالنسبة لإدارة المعرفة الناجحة هو الأشخاص المعنيين. ويجب ان يكونوا مستعدين لتبادل المعرفة واستخدام المعرفة مع الآخرين. وتعمل إدارة المعرفة أيضا فقط بدعم من الإدارة العليا، لذا يجب ان يكون ذلك واضحا لدى كبار المديرين. وتعتبر المعرفة مصدرا عالي القيمة للغاية، وهي قيمة العمل المقدم مباشرة للعملاء.

إن للشركاء وكبار المديرين دور هام في خلق ثقافة تبادل المعرفة، وبناء الفرق ودعم التقاطع البيعي، والمساهمة في تطوير المنتجات والتعلم من المشاريع، مما يثبت ان الشركاء وكبار المديرين يأخذون إدارة المعرفة على محمل الجد. ومن عناصر تقييم أداء المديرين المحتملين هو مدى مساهمتهم في قاعدة معارف المؤسسة وتعزيز قدرتهم على خلق المعرفة.

وهناك طريقة اخرى للتشديد على قيمة المعرفة، وهي مكافأة الأفراد عند تقاسم المعرفة. ويمكن دفع المكافأة للعمل المعرفي، كما يمكن تسجيل عضوية فيما يشبه نادي المعرفة لأفضل الممارسات، وهي بحد ذاتها مكافأه. وفي نهاية المطاف، يجب ان يدرك الناس أن تقاسم المعارف يحافظ على أعمالهم كما هي، وان مناخ الثقة هو الأمر الحاسم لنجاح إدارة المعرفة.

تكنولوجيا المعلومات لإدارة المعرفة

إن تكنولوجيا المعلومات هي تمكين لبرنامج إدارة المعرفة. وفي السياق العالمي لإدارة المعرفة، نجد ان لتكنولوجيا المعلومات دورا خاصا: حيث يجب ان تدعم هذه المبادرة من قبل استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات العالمية. فشبكة الإتصال السريعة والبنية التحتية الموحدة البرمجيات هو متطلب سابق للتعاون وتقاسم المعرفة. قد تنظر الشركات الإستشارية الكبرى الى التقنيات المتطورة مثل تخزين البيانات، واستخراج البيانات وإدارة الوثائق والهيئات الذكية. إن المعلومات المحمولة للمؤسسة يمكن تقديمها على المستوى العالمي الى الشركات التي تعتمد المعرفة كأساس. وسيكون ضروريا ومن اجل

فعالية العمل و للحركة السريعة ومن خلال مودم وجهاز كمبيوتر محمول، او هاتف خلوي، وينبغي ان تتضمن البوابة التخصيص، وتقديم وسائل للتصميم والمحتوى واختصارات التخزين، واستخدام روابط المواقع الإلكترونية بشكل متكرر.

ويمكن ان تكون أبسط النظم ذات قيمة. وقد تساعد الشبكة الداخلية مع الصفحة الرئيسية لكل موظف في الإعلان عن إهتمامات المستشارين الأفراد. كما يمكن لسلسلة من حلقات النقاش المتخصصة على نظام بريد الشركة الإلكتروني او المشاركة في نقاش مفتوح على الإنترنت ان يحفز تبادل الأفكار. وان القدرة على تنفيذ كلمات البحث على التقارير السابقة والتقديمات يمكن ان تجنب الكثير من التكرار في العمل.

إن الوصول السهل والسريع للخبرة الخارجية هو أمر حيوي أيضا. ويمكن لشبكة الويب العالمية ان توفر ثروة من المعلومات بتكلفة صغيرة جدا. ولكن خدمات المعلومات التجارية هي أكثر تكلفة، ولكنها تعطي امكانية الوصول الفوري الى تسويق الشركة وتقارير الصناعة او النص الكامل للعمل الأكاديمي والمجلات والدوريات والصحف.

وللحصول على البحث عن المعلومات، فيجب توفير لكل من يبحث عن مجمل النص محركا قويا مع التصنيف. والأدوات المعاونة مثل الرسائل وادارة الوثائق هي ايضا مفيدة. كما يمكن لغرف الدردشة ومجموعات النقاش، او أسواق المعرفة الوهمية أن تسمح بتبادل المعرفة الضمنية.

إن لتكامل سير العمل مزايا واضحة: لا يمكن ان توفر البوابه فقط الحصول على طلب نموذج إجازة، ولكن تسمح أيضا للمستشار ان يملأ النموذج ويحوله الى الدائرة المسؤولة الكترونيا.

4.34 مشاركة المعرفة مع العملاء

يزداد التبادل المعرفي مع العملاء 4 باعتباره أحد الأغراض الرئيسية للإستشارات والخدمات المهنية الأخرى (أنظر الفصول 1، 3). ومع ذلك، لا يكفي الإعلان عن تبادل المعرفة مع العملاء باعتباره سياسة الشركة لأغراض عملية. كما ان تبادل المعرفة ليس تلقائيا، لأنه يمكن أن يعرقل المواقف غير الملائمة وأساليب العمل. كما أن المستشارين الذين ينفذون مهام العميل بحاجة الى توجيه شركاتهم وبحاجة الى الدعم الفني والرد على أسئلة مثل:

- مدى حرية اختيار المعلومات التي سيتم تقاسمها خلال تنفيذ المهمة.
- ما هي المعلومات السرية التي تعامل كأسرار تجارية للمؤسسة (أنظر الملحق 5)، وبالتالي لا تكون مشتركة مع أي شخص دون موافقة مسبقة من إدارة الشركة الإستشارية.
- من الذي سيجيب على أسئلة تحويل المعرفة وتقاسمها في المؤسسة وتقديم التوجيه.
- ما هي المعرفة المتبادلة التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من خطة عمل المهمة والعقد.
- كم من الوقت يجب ان يخصص لتبادل المعرفة وما هي الأساليب المستخدمة.
- كيفية التعامل مع قضايا الملكية الفكرية عند نقل المعرفة للعملاء، او خلق معرفة جديدة بالإشتراك مع العملاء (الملحق 5).

إن الإجراءات البيروقراطية يجب ان لا تعوق التبادل المعرفي، وعلى المستشارين ذوي الخبرة ان يكونوا قادرين على اتخاذ قرار بشأن المضي قدما عند العمل مع عملاء معينين. ومع ذلك فإن التبادل المعرفي هو موقف ومهارة، ويحتاج بعض المستشارين - وخاصة في المؤسسات ذات الحجم الصغير او المتوسط - الى التشجيع والتوجيه لتكون أكثر فعالية في ذلك (الإطار 1.34).

الإطار 1.34لائحة التدقيق لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الإستشارية الصغيرة والمتوسطة الحجم

1. مناقشة تحديات إدارة المعرفة مع الشركاء.إختيار شريك واحد كضابط إدارة معرفة، او منسق (عدم التصرف بطريقة التوجيه، ولكن كقوة دافعة، وسيكون المنسق والمستشار وراء جهود ادارة المعرفة). وتحتاج ادارة المعرفة الى الإعتراف بها حيث بدأ كنشاط ذو مغزى هام لمستقبل الشركة، وابلاغ جميع الزملاء.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي تهم ادارة المعرفة - ويجب ان يكون هناك من 4 - 7 تطبيقات استراتيجية، ومجالات الكفاءة حيث نشاط الشركة الذي يريد التحسين والتطوير. متضمنا معلومات عن العملاء واحتياجاتهم والسعي لتبادل المعرفة مع العملاء كهدف استراتيجي.
3. تعيين من 2-1 من الشركاء المسؤولين عن إدارة المعرفة في كل مجال بالإضافة الى القيام بأعمال العميل وتعميمها.
4. تحديد أهداف إدارة المعرفة لكل مجال (أن تصبح الشركة الرائدة في السوق، وتقديم خدمات جديدة، اللحاق بركب المنافسة، وتحسين الجودة، الخ) ذات العلاقة.
5. تعريف المصطلحات الأساسية لجهود إدارة المعرفة في كل مجال.
6. تحديد وتنظيم قاعدة بيانات، بما في ذلك ملفات المشروع (المهمة)، التقديم، الأدبيات، والمراجع والدوريات الرئيسية، والروابط المواقع الإلكترونية، الأدله، والخبرات الداخلية، والخبراء الخارجيين، ومصادر اخرى، وما الى ذلك.).
7. .إختيار البرامج المناسبة لتغطية أهدافها، وحجم الموارد، وتوفير التسهيلات للإتصالات الداخلية وتبادل المعرفة.
8. .تطوير ملف القدرات لكل الشركاء والمستشارين في المجالات الرئيسية المختارة، وعلى سبيل المثال، تصنيف المعرفة لكل مجال كأساس جيد او خبير.
9. تحديد أهداف التنمية الفردية من حيث المجال (لتصبح خبيرا أعلى، لتحتفظ بكل ما هو حديث، واكتساب معارف أساسية، تجاهل المجال، الخ.) وربط إدارة المعرفة مع جهود التنمية الفردية.
10. .تحديد جميع المستشارين مع الشركاء والأدوار والمسؤوليات الفردية وإدخال المعلومات في قاعدة البيانات والمساهمة عموما في إدارة المعرفة.
11. التأكد من ان لجميع المستشارين إمكانية الوصول.
12. تركيز الجهد كله على المستقبل، من الوثائق المتوفرة (القديمة والحديثة) والمصادر الأساسية التي تشمل الدراية والمصادر التي ستبقى هامة في المستقبل.

13. التركيز على المشاريع التي تكتسي اهمية من بين المشاريع المنجزة (عقود العميل)، والتي تقدم الكثير من التعلم والتي كانت في الأسواق المحتملة والتي يمكن تكرارها بسهولة لتوفير الوقت، حيث طورت الشركة معايير داخلية خاصة بها. الخ.
14. لا تنتج وثائق وملفات لمصلحتهم الخاصة، كن انتقائيا وعقلانيا.
15. تنظيم دوري لأحداث تبادل المعرفة والتي تقدم تعلما كبيرا للمشاريع الهامة الحالية او التي تم إنجازها، ونتائج المؤتمرات، والتشريعات الجديدة والإتجاهات التجارية، وفرص جديدة للإستشارات، والتمسك دائما في المجالات الرئيسية للأعمال التجارية.
16. تعميم الحد الأدنى من المعلومات لكل او معظم المستشارين، ولكن تأكد من انهم قد حصلوا على المعلومات التي يحتاجونها.
17. تعميم وتبادل بعض المعلومات المختارة جيدا ونصائح للمهتمين مهنيا وفكريا خارج المجالات المحددة في إدارة الأعمال (بشأن قضايا مثل الأخلاق، وتضارب المصالح، والإتجاهات الجديدة في مجال الأعمال والإدارة، ومبيعات جديدة ونظرة الشركة عليها، الخ).
18. مناقشة أداء وفعالية النظام في الإجتماعات من وقت لآخر، مع الشريك والمستشارين الآخرين واتخاذ التدابير التصحيحية. وضرورة التكيف والمرونة، والتأكد من أن النظام غير راكد.

المؤلف: كلاوس نورث وميلان كوبر Author: Klous North and Milan Kubr

علاوة على ذلك، بدأت العديد من الشركات الإستشارية بنشر وتبادل المعرفة مع كافة العملاء او مع جمهور الأعمال التجارية العامة. ويتم ذلك أحيانا بطرق تقليدية، من خلال الأوراق والمقالات والكتب والنشرات والمؤتمرات وما شابه. ومع ذلك، فإن بعض الشركات توفر الوصول الى أجزاء معينه من قاعدة المعرفة الخاصة بها، إما من خلال الإنترنت او عبر الشبكات الخارجية المصممة خصيصا لذلك. وتعتبر قاعدة المعرفة جيدة التصميم ونموذج الترخيص لدخولها من الأمور الأساسية لهذا النموذج التجاري. ويستخدم أسلوب دفع قيمة المعلومات كوسيلة إضافية لإستغلال المعرفة الداخلية خارجيا "الدفع لكل عرض"، بالإضافة الى السماح لتكون المعرفة مشتركة، وتظهر هذه المنهجيات اهتمام الشركة ودعمها المستمر للعملاء الحاليين.

ولكل هذه المبادرات تكاليف بحاجة الى مراقبة وتنسيق. حيث الجودة واحترام المستخدمين مواضيع هامة وقد ينشر بعض المستشارين تفاهة عفا عليها الزمن، كالمديح الذاتي او اعداد أوراق معلومات فنية بإهمال، على مواقعهم الإلكترونية، وتقديم الوعود التي لا تتحقق أحيانا، ومن غير المحتمل ان تؤخذ تصريحات الخبير حول التبادل المعرفي بجدية اذا رأى العملاء ذلك.

1. م. ت. هانسن وآخرون: "ما هي استراتيجيتك لإدارة المعرفة؟"، هارفرد بيزنس ريفيو، آذار – نيسان 1999، ص 106 – 116.

1.M.T. Hansen et al.: "What's your strategy for managing knowledge?", in Harvard Business Review, Mar. – Apr. 1999, pp 106 -116

2. ت. اتش ديفنبورت وبروساك: العمل المعرفي (بوسطن، ماساتشوستس، مطبعة اتش بي اس 1998)

2.T. H. Davenport and L. Prusak: Working knowledge (Boston, MA, HBS Press , 1998).

3. ام تي هانسن وبـ اوتنجر: "تقديم مديرين على شكل تي "ادارة معرفة الجيل القادم، مجلة هارفرد بيزنس ريفيو، آذار 2001، الصفحات 106 116-.

4. M.T. Hansen and B. von Oetinger: " Introducing T-Shaped managers- Knowledge management's next generation ". in Harvard Business Review , Mar. 2001 pp. 106 – 116..4. انظر ايضا ر. داوسن: تطوير العلاقات مع العملاء القائم على المعرفة: مستقبل الخدمات المهنية (بوسطن، ماساتشوستس، بتروورث – هاينمان 2000

5. See also R. Dawson: Developing knowledge –based client relationships: The future of professional services (Boston, MA, Butterworth- Heinemann. 2000)

35 الفصل الخامس والثلاثون هيكلة شركة إستشارية

تستخدم الشركات الإستشارية العديد من الترتيبات الهيكلية المختلفة، نظرا لأن هناك طائفة واسعة من الشركات الإستشارية.ويجب ان لا يصبح الهيكل قيدا على الشركة. وان استعراضنا للترتيبات الهيكلية بما في ذلك الأشكال القانونية للأعمال التجارية، بالإشارة الى بعض الترتيبات النموذجية وبهدف عدم تقديمها كخطة لجميع الحالات، لأن كل شركة استشارية فريدة من نوعها وهيكلها، ويعكس ذلك العديد من العوامل بما في ذلك طبيعة وحجم الأنشطة، والشخصيات، واختيار الإستراتيجية والتقاليد و البيئة القانونية والمؤسسية.

1.35 النماذج القانونية للعمل

يمكن إختيار المستشارين في معظم البلدان من بين العديد من الأشكال القانونية في منظمات الأعمال. وهذا الإختيار ليس دائما حرا بالكامل. فقد تشمل التشريعات المحلية على لوائح خاصة لتنظيم وتشغيل الخدمات المهنية، أما الشركات ذات الملكية الأجنبية فقد يكون للشركات الإستشارية الدولية أشكال قانونية مختلفة في بلدان مختلفة. إلا إذا كان المستشارون على دراية تامة بما فيه الكفاية في المسائل القانونية، ويجب على المستشار ان يحصل على مشورة محام، او محاسب أو مستشار ضريبي حيث له نفس القدر من الأهمية، لأن أشكال تنظيم الأعمال التجارية تختلف فيما يتعلق بالتسجيل، والضرائب، وحفظ السجلات، والتقارير وحقوق المساهمين.

الملكية الفردية

الملكية الفردية هي الأعمال التجارية التي يملكها ويشغلها شخص واحد. ويجوز للمالك ان يكون هو الممارس الواحد، أو قد يكون هناك عدد من المنتسبين. ولا يوجد أي تحديد لعدد الموظفين عادة من الناحية القانونية، وعادة ما يوظف المالك الوحيد عدد قليل من المقربين، ولفترة محددة حسب المهمة، ويتم احتساب ضريبة الدخل بناء على صافي دخل المالك الشخصية، وتكون حقوق المالك عن الديون التي تكبدتها المؤسسة غير محددة.

وتعتبر الملكية الفردية شكلا بسيطا ومناسبا لأولئك الذين بدأوا الإستشارات، ولديهم بعض الخبرة الإدارية السابقة، أو الذين يفضلون ان يكونوا مستقلين في مهنة الإستشارات الخاصة بهم. وبالإضافة

الى عملهم على المهمات، فإن على الممارس الوحيد أن يسوق لمهمات المستقبل. وتكون المخاطر عالية جدا في حالة مرضه، حتى لو كان طبيبا واحدا ولديه تأمين صحي وتأمين على فقدان الدخل، وقد يكون المرض لفترات طويلة ويؤثر سلبا على الإتصالات التجارية. وتتوقف أعمال الشركة عادة بوفاة المالك او تقاعده، الا انه يبقى مسؤولا عن الديون المستحقة على المؤسسة.

الشراكة

الشراكة 1 هي شكل شائع من الأعمال في مجال الإستشارات الإدارية وغيرها من قطاع الخدمات المهنية. وهي تنطوي على عقد بين شخصين او أكثر لتأسيس شركة تجمع بين المهارات والموارد وتقاسم الربح، والخسائر والحقوق. وحسب الأنظمة القانونية، فإن الشراكة ليست بالضرورة ان تكون على قاعدة المساواة: فقد يدخل مستشار في شراكة مع زميل جديد على أساس 60 - 40 أو غيرها، ويمكن ان يرغب احد الشركاء في إعطاء وقت اقل من الآخرين في الشراكة وبالتالي سيقبل بأن تكون له حصة اقل من الأرباح والخسائر على حد سواء.

ومن مزايا الشراكة أنها تشمل تقسيم العمل لتحقيق الإستخدام الأمثل لمهارات الشركاء، وامكانية القيام بمهام اكثر أهمية وتعقيدا، وكذلك امكانية استمرار العمل في حالة عدم وجود أحد الشركاء، وتحسين استخدام الموارد مثل المساحات المكتبية والمعدات والدعم في مجال السكرتاريا.

أما مساوىء الشراكة فتشمل المسؤولية غير المحددة لكل شريك عن أخطاء والتزامات كل الشركاء الآخرين الناشئة عن الأعمال التجارية، والحاجة الى التوصل الى اتفاق بشأن كل قرار مهم، والصعوبات هنا في عملية تنسيق أفضليات الشركاء الشخصية وأنماط الشركاء.

وعموما يجب وضع اتفاق شراكة واضح ولا لبس فيه، حتى لو كانت التشريعات المحلية لا تتطلب صراحة وجود اتفاق. والأكثر أهمية هو تكوين الفريق: فالأفراد الذين يجدون صعوبة في العمل مع بعضهم، ولديهم مفاهيم مختلفة في الخدمات المهنية والأخلاق، او لا يثقون في بعضهم البعض لأي سبب، لا يجب ان يكونوا شركاء. حتى لو كان الشركاء يحترمون بعضهم البعض وسعداء بنموذج شركتهم، فقد تنشأ وتنمو المشاكل لتصبح صراعا مدمرا للشراكة. وقد استمرت عدة شراكات مهنية، لأن الشركاء كانوا على درجة عالية من التسامح من اجل القيم الشخصية والسلوكيات المختلفة، وعلى استعداد لتقديم تنازلات. ومن الضروري ايضا التوصل الى اتفاق حول أفضل الأدوار المختلفة التي يمكن ان يقوم به الشركاء، وبما في ذلك العمل التطوعي لسلطة الإدارة العامة ومسؤولية احد الشركاء.

ومن الممكن إقامة شراكات محدودة في بعض النظم القانونية والتي تشمل واحدة او اكثر من الشركاء عموما (ذات مسؤولية محدودة)، وواحد او اكثر من الشركاء المحدودين والذي يكون فيها حقوق الطرف الثالث محدود بمبلغ محدد (وقد يكون صفرا).

والشراكات من حيث الحجم غير محددة عادة بالقانون، ولكن في الممارسة فإنها غالبا ما تقتصر على

عدد صغير من الناس نسبيا. وفي حال توسع الوحدة، مع الإحتفاظ بعنوان وروح الشركة، فمن الأفضل تحويل الأعمال الى مؤسسة.

المؤسسة

يتم تأسيس العديد من الشركات الإستشارية كمؤسسات او شركات ذات مسؤولية محدوده2. وللمؤسسة ميزتان هامتان: (1) انها كيان قانوني موجود بمعزل عن أصحابها (أي لا تزول من الوجود بعد وفاة المالك او انسحابه من العمل)، و (2) لا يوجد مسؤولية شخصية على أصحاب المؤسسة من التزامات او ديون على الشركة (وحماية المساهمين من اي مسؤولية تتحملها المؤسسة، ما عدا في بعض الحالات، وخصوصا عندما يثبت تعرض المؤسسة لإعتداء تجنب المسؤولية الشخصية)، وأهم مزايا الإدراج ما يلي:

- المرونة الكبيرة في العمل وتطوير الأعمال.
- إمكانية إدخال تغييرات سهلة في عدد من المالكين او المساهمين، ويمكن ان يكون مالكا وحيدا، وبالتالي حتى الممارس الوحيد يمكن ان يتضمن الأعمال.
- إمكانية نقل ملكية او اسهم.
- إمكانية للأفراد والعاملين في المؤسسة ان يكونوا من أصحاب العمل.
- مرونة كبيرة في زيادة التمويل.
- إمكانية الإبقاء على الأرباح لإعادة استثمارها في الشركة.
- انفصال الضرائب على الدخول الشخصية (رواتب ومكافآت وأرباح)عن الضرائب على ارباح المؤسسة.

وامكانية خصم استحقاقات الموظفين وبعض انواع معينة من نفقات الشركات من الدخل الخاضع للضريبة (وغالبا على مستوى الضرائب ما يعتبر عنصرا حاسما لعملية دمج ام لا)، وتجدر الإشارة الى ان ذلك قد يكون غير مناسب بسبب الإزدواج الضريبي على الدخل وعلى أرباح الأسهم المدفوعة للمساهمين.

ومن ناحية أخرى، فإن الشركة يجب ان تمتثل لعدد من الشروط الواردة في القانون، وتشمل هذه على وجه الخصوص:

- التسجيل الإلزامي (التأسيس) قبل بدء العمل، والذي ينطوي على تكاليف معينة.
- بيان أغراض الشركات (أهداف الشركة) ولا يجوز للشركة ان تمارس عملا خارج نطاق هذا البيان، في بعض البلدان.
- حفظ الحسابات والسجلات الأخرى، مع تقديم التقارير الدورية.
- تدقيق الحسابات العامة وفي بعض البلدان، و نشرها ونشر تقارير الشركات في ظروف معينة.
- تنظيم وتحديد المسؤوليات من الهيئات الإعتبارية والإدارة العليا (اجتماع المساهمين، مجلس الإدارة والضباط..الخ).
- وعلاوة على ذلك، فإن مديري الشركات مسؤولون شخصيا من الناحية المدنية او الجنائية عن افعال معينة في الشركات او مخالفات.

وقد اعتمد المستشارون الإداريون في بلدان مختلفة تطبيق ترتيبات خاصة باستخدام نماذج الشركات، مع استثناءات قليلة، وهم لا "يذهبون للشركات العامة" أي لا تتوفر اسهمها في سوق الأوراق المالية، ولكن الملكية محفوظة لمجموعة من كبار المستشارين (كالضباط والشركاء، الخ). ولا تشمل الترقية الى هذا المستوى في السلم الإداري الإستحقاق فقط، بل واجبا لشراء عدد معين من الأسهم، وبالتالي الإستثمار في الشركة. وان الحد الأقصى لعدد الأسهم التي يمكن تملكها غالبا من قبل عضو واحد من شركة محدودة ما بين 1% - 5% من الأسهم، وتتم عن طريق إعادة بيع هذه الأسهم من قبل مالك الشركة (وبالتالي يتم استرداد الأموال التي استثمرت) لإستخدامها عندما يتقاعد أو يترك العمل لأي سبب آخر.

يسيطر واحد او أكثر - في بعض الشركات الإستشارية - على الشركة ويكون صاحب الأغلبية في الواقع، وعادة ما يكون هو المؤسس الوحيد، أو أحد الشركاء الذين أسسوا الشركة، والذي قرر في مرحلة ما تحويل الشركة الى مؤسسة وتوسيع قاعدة الملكية، وفي عدد صغير من الحالات، قد تكون الشركات الإستشارية مملوكة من قبل مؤسسات تجارية أخرى (مثل البنوك، او شركات المحاسبة وشركات الهندسة أو غيرها) وتمتلك هذه الشركات إدارة المدارس، وجمعيات أرباب العمل او الهيئات الأخرى.

وتستخدم بعض الشركات الإستشارية كافة الأرباح لتطوير الأعمال وخلق الإحتياطيات، في حين ان شركات أخرى توزع جزءا من الأرباح على المساهمين أو جميع العاملين (انظر البند 4.36).

ولقد حافظت عدة شركات إستشارية ومؤسسات مهنية أخرى على شكل الشراكة حتى عندما أصبحت أكبر، او استمرت بالإدارة والتصرف مثل الشراكات حتى بعد إعادة الهيكلة المؤسسية. ويجري حاليا تحدي هذا النهج التقليدي. فإذا كان هناك المئات من المستشارين والشركاء حيث الأفكار التي تستند على صيغة الشراكة هي (مسؤولية غير مقسمة، والمشاركة المباشرة، والتوافق الكامل في الآراء لإتخاذ القرارات الرئيسية، وما الى ذلك) والتي من الصعب تطبيقها باستمرار. كما تواجه المزيد من الصعوبات في جمع رأس المال اللازم للتنمية وتوسيع المنتجات، والتحديث، والتي تواجه قضايا المسؤولية (أنظر البند 5.6) وقد اختارت بعض شركات الإستشارات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات الكبيرة لتصبح مؤسسات خدمات استشارية وتبيع جزءا من اسهمها للإكتتاب العام من خلال طرح عام اولي، بدلا من التمسك بصيغة الشراكة الكلاسيكية3. وبطبيعة الحال، إذا كان هناك عدد كبير من الأسهم في ايدي مستثمرين من الخارج، فإن المؤسسة الإستشارية تتعرض لعدم السيطرة عليها في الأسواق المالية مثل اي شركة نقلت علنا.

الجوانب القانونية للعمل مع مستشارين آخرين

قد يعمل بعض المستشارين مع مستشارين آخرين في عدد من الحالات، وعلى سبيل المثال عندما يحتاجون الى الإعتماد على خبرات محددة أو للتعاون في مشروع كبير. وعندما يتعاون المستشارون (أفرادا أو مؤسسات) مع مستشارين آخرين في مشاريع محددة، فإنهم عادة يحفظون استقلالهم، والشكل القانوني للعمل الذي يحكم العلاقة باتفاقية تحدد الأهداف ونطاق عمل التعاون. وعلى سبيل المثال، إذا تم انشاء اتحاد لمشروع استشاري كبير، فإن شركة واحدة تقود هذا الإتحاد، وتكون في

علاقة تعاقدية من جانب واحد مع العميل، ومع اعضاء الإتحاد من جانب آخر بمثابة عقود من الباطن من الناحية القانونية.

وفي هذه الحالات، فإن المسائل القانونية التالية يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار [4]:

- تحت إسم من تؤدى الخدمات الإستشارية عندما يتشارك في تقديمها العديد من المستشارين؟ فإذا كان المستشار يمارس العمل من خلال عقد من الباطن ولا يوجد له علاقة تعاقدية مع العميل، فإن المستشار يتحمل مسؤولية أعمال مستشاري العقود من الباطن، وبالإضافة الى ذلك، فإنه يمكن للمستشار وفي ظروف معينة، ان يواجه المسؤولية المشتركة لسوء التصرف او الإخلال بالعقد من قبل عضو آخر بالإتحاد، حتى لو كان هذا العضو ليس مستشارا بعقد من الباطن، ويعتبر الإتحاد هنا كشراكة. ويجب على المستشار ان يدرس فيما إذا كانت تتم تغطية هذه المخاطر عن طريق تأمين سوء الممارسة.
- الحاجة الى اتفاق عدم المنافسة الذي يحظر على المستشار الآخرمن تقديم خدماته للعميل خلال فترة زمنية محددة.
- قدرة المستشارين الآخرين لتقديم الإلتزامات بالنيابة عن القائد او تغيير شروط المهمة.
- مشاركة المستشارين الآخرين بالمعلومات السرية الخاصة بالعميل وحمايتها.
- تقديم المعلومات السرية والدراية المعرفية وحقوق الملكية التي يقدمها القائد أو رئيس الفريق الى المستشارين الآخرين لأغراض المشروع وحمايتها.

أشكال أخرى

ليس كل أعمال وحدات الإستشارات الإدارية مستقلة. ويتم إنشاء وعمل بعض الوحدات كأقسام في المؤسسة الخاصة، ولها أغراض متعددة، وتقدم أنواع أخرى من الخدمات العامة (المحاسبة، والتدقيق، والإستشارات الهندسية، وغيرها) بالإضافة الى الإستشارات الإدارية. وفي مثل هذه الحالات، لا يكون للوحدة الإستشارية وضعا قانونيا، ولكن الوضع القانوني هو للمنظمة التي تنتمي اليها هذه الوحدة.

ويمكن ان تنشأ وحدات استشارية على النحو المنصوص عليه، او داخل الجمعيات والمؤسسات والهيئات العامة وغيرها من المنظمات غير الهادفة للربح. ومع ذلك، فإن شكل المؤسسة يتجه نحو مزيد من استخدامها لهذه الوحدات من اجل تعزيز استقلالها ودافعيتها ومسؤوليتها وحقوقها. وعلى سبيل المثال يمكن في كثير من الأحيان ان تنظم ادارة المعهد باعتباره مؤسسة، او هيئة عامة او خاصة يمكن ان تخلق شركة خدمات مهنية وتبيع خدماتها للعملاء في القطاعين العام والخاص.

2.35 هيكلة الإدارة والعمليات

حوكمة الشركات والإدارة العليا

إن نمط الإدارة العليا للمنظمة الإستشارية يتوقف كثيرا على وضعها القانوني. تشكل الشركات كمؤسسات (شركات محدودة) ويكون هناك مجلس إدارة. وفي الشركات الصغيرة تتكون الإدارة من مدير عام و كبار المستشارين (الشركاء). وفي الشركات الكبيرة، قد يكون أعضاء مجلس إدارة خارجيين

وغير تنفيذيين، ويلعبون دورا مفيدا في الحفاظ على توجيه الشركة والمستشارين في تقديم المشورة لعملائها. ويميلون ايضا لإختيارهم المصالح التجارية والإتصالات. وفي الشراكات يقومون باتخاذ القرارات بشأن المسائل السياسية الرئيسية والتي تحفظ في الإجتماعات الدورية لجميع الشركاء.

وقد يكون لوحدات الإستشارات غير المستقلة مجلس إدارة يضم قطاعا عريضا من مديري المؤسسات الخاصة والعامة، وممثلي غرف التجارة، وجمعيات أصحاب الأعمال، وكبار المسؤولين الحكوميين، وربما أعضاء آخرين، بالإضافة الى واحد أو أكثر من كبار المديرين في الوحدة.

إن مفتاح الموقف في السلم الإداري هو ان المسؤول التنفيذي (المدير التنفيذي)، والذي يمكن ان يسمى بشكل رئيسي، مدير عام، الرئيس، مدير تنفيذي، شريك مدير، او مجرد مدير في شراكة، فإن المدير التنفيذي يجب ان ينتخب من قبل إجتماع الشركاء ولفترة محدودة.

وقد يستخدم المدير التنفيذي لجنة الإدارة في الطريقة المعتادة لإشراك المديرين الآخرين او كبار الشركاء المعينين للتعامل مع القضايا التي تتطلب مناقشة جماعية أو اتخاذ قرار. ويمكن انشاء لجان أخرى للتعامل مع قضايا مثل الإستراتيجية، والجودة، والترويج والتسويق، وتكنولوجيا المعلومات، او تعويض الموظفين. ويمكن ان تكون دائمة او مؤقتة. وكما في غيرها من الشركات والمؤسسات العامة، فقد يكون هناك اتجاه لإنشاء لجنة في كل مرة لمناقشة قضية لا يمكن حلها فورا او انها تحتاج الى عمل جماعي. وانتشار تداخل اللجان، واجتماعات نفس الأشخاص في اللجان المختلفة لا يدل على ادارة فعالة.

ويكون الفرد في الأعلى، على الأرجح مستشارا (شريك كبير) والذي يتمتع بالخبرة الكبيرة والموهبة الإدارية. وللوصول الى الأعلى، فإنه يواجه مشاكل الخبرة المماثله لتلك التي تواجه مديرو البحوث والخدمات المهنية – والذي يجب اولا ان يتوقف عن التفكير والتنفيذ كفني والتركيز على الإدارة (أنظر أيضا الفصل 27). وقد وظفت بعض المنظمات الإستشارية مديرين كبار من الخارج. وهناك العديد من الأفراد الذين كانوا مديري اعمال ممتازين، وليس بالضرورة مستشارين ممارسين. و لا توجد قاعدة عامة - حيث ان قدرات المرشح وسماته هي التي تحدد اذا كان قادرا على مواجهة التحدي المتمثل بالعمل، وتوفير القيادة الإستراتيجية وتعزيز التنسيق من قبل شركة خفية، ولكنها مستمرة.

جوهر التنفيذ

يقضي المستشارون معظم وقتهم في العمل من أجل عملاء لأداء مهام محددة. ويعملون عادة معظم الأعمال في مقر العملاء، وبمجرد إكتمال المهمة، فإنهم يتحركون فعليا من أجل عميل آخر. وفي نظام ادارة الشركة الإستشارية، يتم التعامل مع المهمات الفردية كخلايا الإدارة الأساسية وتحديد دقيق للشروط المرجعية والموارد والمسؤوليات. ومع ذلك، فإن تحديد المهام ليست سوى خلايا إدارية مؤقتة، وهيكلة المهام لا تقدم استقرار واستمرار التنظيم الداخلي. وبالتالي، فإن معظم هياكل شركات الإستشارات في جوهرها هو التنفيذ، والكادر المهني، ويوجد في اكثر او اقل وحدات دائمة (وتسمى "مجموعات الممارسة" في بعض المهن). ويلتحق المستشارون في هذه الوحدات وفقا لبعض الخصائص

المشتركة في خلفياتهم، والزبائن المخدومين أو مجالات التدخل.

الوحدات الوظيفية. إن النوع الأكثر شيوعا في الهيكل الداخلي في الماضي هو الوحدات الوظيفية، ولا تزال على نطاق واسع جدا، وتستخدم من قبل الوظائف الأساسية للإدارة، مثل الإدارة العامة، والتمويل، والتسويق والإنتاج وشؤون الموظفين. وقد تكون المهمة الإستشارية متداخلة تماما في وظيفة الوحدة، وبالتالي يمكن لموظفي الوحدة ان يشرفوا على المهمة من خلال مواردهم الخاصة. وفي حالات أخرى يمكن للوحدة ان تستعير موظفين من وحدات أخرى لمدة المهمة. وهذا أمر شائع خاصة في المهام المعقدة والتي تتناول جوانب مختلفة من الأعمال التجارية.

وحدات خدمة الخط. بدأت الشركات الإستشارية حديثا في إعطاء الأولوية للوحدات التي أنشئت لخطوط انتاج جديدة ومجالات مشكلة فنية، مثل الإستراتيجية والسياسة، التطوير التنظيمي، وادارة الجودة الشاملة، واعادة هيكلة الأعمال، والدمج والتملك، وإدارة المعرفة، أو إدارة علاقات العملاء. وكقاعدة عامة (ولكن ليس دائما) فإن خطوط الخدمات هذه تخفض الوظائف والتخصصات المتقاطعة وتركز على منهج معين او اسلوب تحسين الأعمال. وتعتبر هذه الوحدات والهياكل أكثر ديناميكية ومرونة، ويمكن ان تكون اقرب الى العملاء، والتمتع بمزيد من الحكم الذاتي في المؤسسة الكبيرة للتغيير والإبتكار الأكثر سهولة وتتصرف مثل الرياديين.

الوحدات القطاعية. غالبا ما تنشأ الوحدات المتخصصة قطاعيا (مثل البناء، والأعمال المصرفية، والتأمين والنقل البري، والصحة) إذا كان حجم الأعمال يبرر ذلك في القطاع والحاجة الى وجود فرق معترف بها كخبراء قطاع. ومن المستحيل إقتراح الحد الأدنى لحجم وحدة من هذا القبيل. حتى وحدة صغيرة جدا مع خبراء قطاع معين قد يلعبون دورا مفيدا في التطوير وإدارة المهام، والتي يمكن ايضا الإستفادة من المتخصصين في الوحدات الأخرى. فإذا ولد قطاع معين كمية كبيرة من العمل، فقد تصبح الوحدة القطاعية كوحدة ذاتية يمكن ان توظف مجموعة واسعة من المتخصصين على أساس دائم بالإضافة الى عمومية قطاعها.

الوحدات الجغرافية. والتي تنشأ غالبا تبعا للجغرافيا (الإقليمية) عندما تقرر الشركة الإستشارية تحقيق اللامركزية من أجل الحصول على العملاء وزيادة الكفاءة (وعلى سبيل المثال للتقليل من مصروفات النقل والإتصالات) وتظهر في شكلين أساسين:

- مكاتب هدفها الرئيسي التسويق والإتصال مع العملاء في منطقة جغرافية محددة، وتميل هذه الوحدات لأن تكون صغيرة ويعمل بها عدد قليل من الموظفين ومجهزة من قبل بعض الخدمات لدعم تنفيذ المهام، ويمكن بالتالي ان يكون بها مستشارون من الوحدة او من المقر الرئيسي.
- وجود فرع مجهز بالكامل للإهتمام بمعظم المهام من خلال موظفي الفرع، وهذه الوحدات فعالة اذا كان حجم وهيكل الأعمال في المنطقة مستقر نسبيا، او ان العمل يتسع باطراد. والميزة الرئيسية للمستشارين هي انهم لا يكونون غائبين طويلا عن منازلهم.

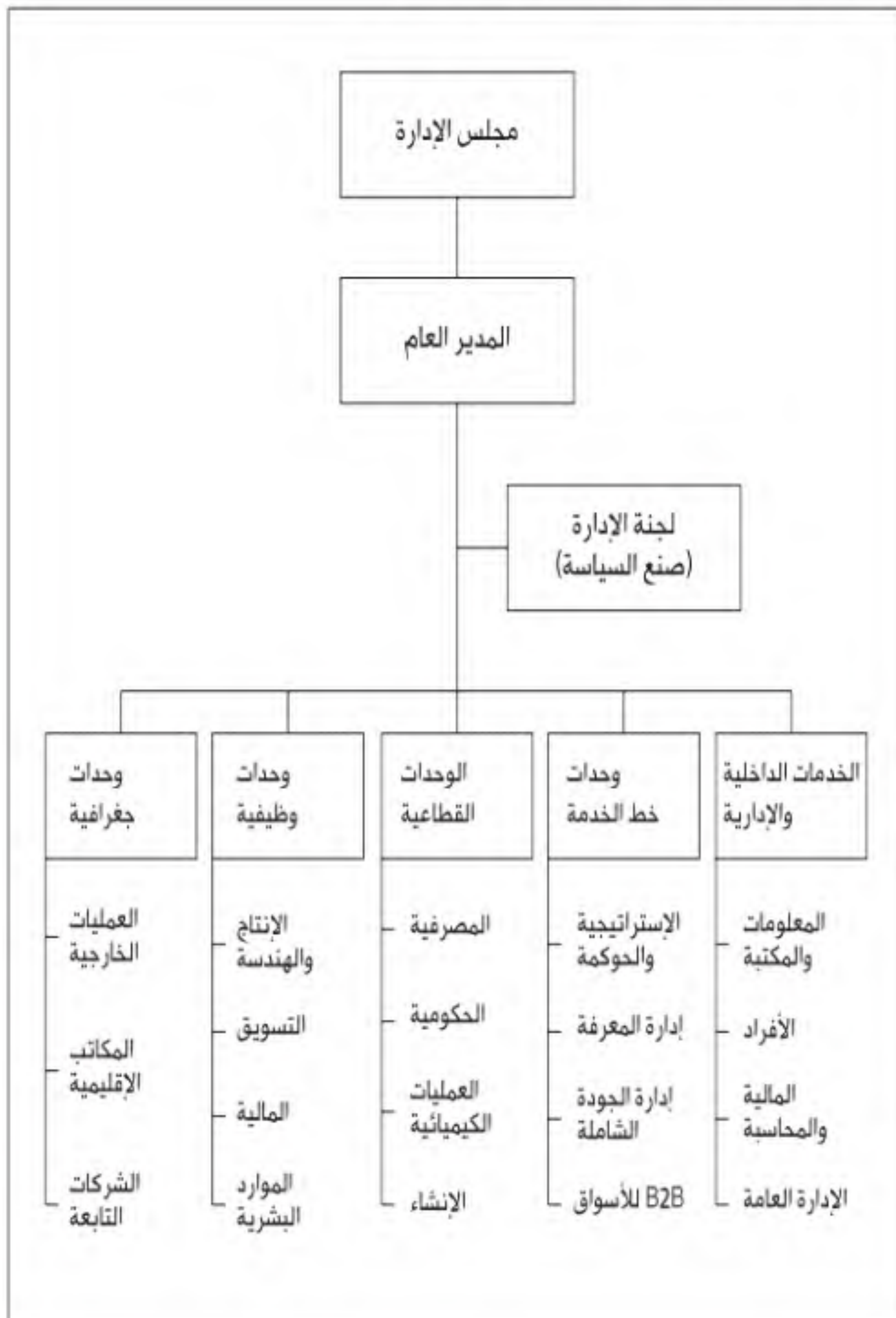
والوحدات الجغرافية هي وحدات لا مركزية في الغالب في الشركات الإستشارية الكبرى. وللشركات

الصغيرة مزايا الإقتراب من العملاء ضد تكلفة العملية وقدرة الشركة على الإحتفاظ بالسيطرة الفنية والإدارية على وحدات بعيدة جغرافيا. بالإضافة الى ذلك توجد توليفات مختلفة. وعلى سبيل المثال يمكن ان تكون الوحدة الجغرافية اللامركزية متخصصة في القطاع او القطاعات بضم ابرزها في المنطقة التي تغطيها الوحدة.

بعض الأمثلة

يظهر الشكل 1.35 الهيكل التنظيمي العام والمستخدم من قبل عدد من الشركات الإستشارية الكبرى في مختلف البلدان. وفي المقابل يظهر الشكل 2.35 الوحدة الأساسية المهنية لوحدة استشارات توظف 29 مستشارا. إنها مثال افتراضي، وسوف يستخدم لتوضيح الإعتبارات التنظيمية النموذجية. ويمكن لوحدة بهذا الحجم أن تشكل شركة استشارية كاملة او تشكل أقساما في أكبر شركة أو إدارة الخدمات الإدارية في صناعة معتبرة

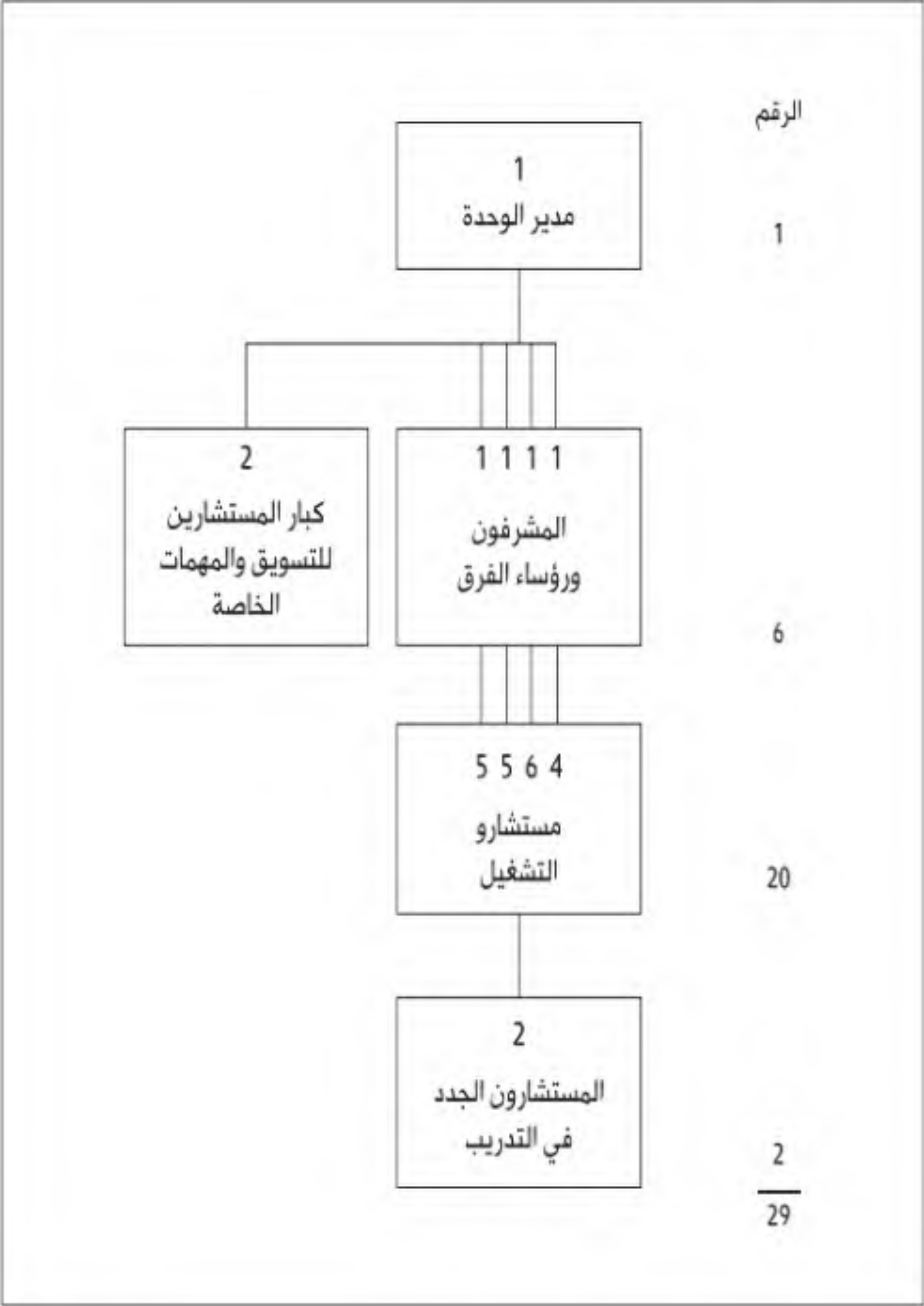
الشكل 1.35 الهيكل التنظيمي المحتمل لشركة استشارية



توظف الوحدة ستة مستشارين كبار، ويعمل اربعة منهم كقادة فرق ومشرفين على مهمات التنفيذ، ويركز اثنان على الدراسات الإستقصائية للتسويق والإدارة. وكقاعدة عامة سيعمل 20 مستشار منفذ وهم متخصصون في مختلف وظائف الإدارة. ومن بين المشرفين في الوحدة قد يكون ثلاثة متخصصين في إدارة المهام في مجالات وظيفية، في حين ان الرابع ربما يكون خبيرا من جميع النواحي وقادرا على ادارة المهام ويغطي عدة مجالات وظيفية. ومن الممكن ان ينفذ المهمة 20 خبيرا وعلى شكل فرق او افراد ولكل منهم مهمة صغيرة. وبالتالي فإن المشرفين إما ان يعملوا كقادة فرق لمهمات كبيرة او مشرفين عى عدة مستشارين منفذين، ويعملون كأفراد لعملاء مختلفين.

وينبغي ان تظل المعايير العامة بشأن الإستفادة من الشركة (البند 3.27) في الإعتبار. ولا بد من تحديد العوامل الهامة التي توسع الطلب في السوق، وتوفر المستشارين المنفذين ذوي الخبرة والمعرفة الكافية والذين يعينون كمشرفين او قادة الفريق،وعلى الأقل 3- 5 سنوات خبرة مطلوبة ويشمل كل مجموعة من المهام مع الشركات ومجموعة متنوعة من التقنيات.

الشكل 2.35 الجوهر المهني للوحدة الإستشارية



لتحل محل مستشاري التنفيذ لأنها تؤدي الى مستويات أعلى أو يتركون، او يجب ان يتم تدريب المستشارين الجدد. ولهذا السبب، فإن المنظمة المستقرة تضم 3-2 مستشارين متدربين لكل مجموعة من 25 – 30 كما هو مبين في الشكل 2.35.

وهناك عامل آخر يؤثر على التوسع وهو نسبة المستشارين المتخصصين الى المستشارين بشكل عام. فإذا كان التعيين يتطلب تخصصات عديدة فقد يقبل المستشار المشرف المسؤولية كاملة، ولا بد من استدعاء متخصص للإشراف على التقنيات الخاصة على النحو المطلوب. والتخصص على سبيل المثال في قياس الإنتاجية والخدمات اللوجستية وبحوث العمليات او الإمتياز، وبالطبع، فإنه من الصعب العثور على الطلب المستمر لهذه الأنواع من الخدمة في أقل وحدة.

مصفوفة الإدارة

وكما اقترحنا في المناقشة السابقة، فإن العديد من المنظمات الإستشارية تمارس نوعا من مصفوفة الإدارة. وكل من مستشاري التنفيذ وزملائهم الأكثر خبرة والذين يعملون كقادة فريق او مشرفين، لديهم وحدات وظيفية في منازلهم، قطاعية او جغرافية. ومع ذلك فإن جميع المهام لا تزال داخل المقاطعة تماما في هذه الوحدات الرئيسية.

ويجب على الثقافة التنظيمية للشركة الإستشارية ان توفر مرونة كبيرة لتسهيل الإنشاء السريع للعلاقة التعاونية الفعالة وروح الفريق في بداية المهمة الجديدة. ويجب ان يقبل كل عضو بالفريق مهمته ودوره بالفريق، والدور التنسيقي لقائد الفريق، وحالما تشكل الفريق وبدأ التعامل مع هذه المهمة، واذا لم يكن الأمر كذلك ستكون البداية بطيئة ومكلفة، وذلك على حساب العميل.

ومع ذلك، فإن دور الوحدة الرئيسية سيمتد الى ما هو ابعد من وظيفة مجموعة المتخصصين والذين ينفذون الإستشارة. ويهتم ايضا رئيس وحدة التسويق الإستشارية فيما يجري من المهمات، والذي كان قد تم فصل مستشاري التسويق حتى لو كان هؤلاء المستشارين يعملون تحت الإشراف المباشر لقائد فريق من وحدة أخرى.

إن رئيس الوحدة مسؤول عن مراقبة التقنية، والتوجيه وتقاسم معرفة المستشارين المنفذين في الميدان الخاص بالتسويق، وتنفذ هذه المسؤولية بطرق مختلفة: من خلال تنظيم الإجتماعات الفنية من خبراء في التسويق، واحاطة المستشارين قبل المهمات، ومراجعة تقارير المستشارين، ومناقشة التقدم المحرز في العمل مع قادة الفرق، وزيارة المستشارين في مهام التسويق، وغيرها. كما يجب ان يمارس التوجيه والتحكم في الإتفاق مع قادة الفرق والمشرفين، وبطريقة لا تقوض السلطة للعملاء والمستشارين المنفذين في عيون العملاء.

الهيكل التنظيمي الأفقي

بالإضافة الى إدارة المصفوفة، تفضل معظم شركات الإستشارات استخدام الهيكل التنظيمي الأفقي نسبيا، حيث يكون عدد مستويات السلم الإداري بين الصفر والثلاثة معتمدا على حجم المؤسسة ودرجة

تعقيد وتنوع الخدمات. ويشجع هذا الهيكل على التعاون والتفاعل بين الأقران، وتقاسم المعرفة داخليا بدلا من إحالة المسائل صعودا من خلال سلسلة القيادة.

العمليات الدولية

تعكس الترتيبات التنظيمية للعمليات الدولية الإستراتيجية المتبعة من قبل الشركة (البند5.28). كما يتعين عليها ان تأخذ بالإعتبار عوامل مثل الأهمية النسبية، والتكرار، وتوقع الإتجاه المستقبلي لهذه العمليات، وعلى ان يتم الإعداد المؤسسي والقانوني في البلدان التي سيتم فيها العمل، ودراسة امكانية إعادة الأرباح، والمتطلبات اللغوية والممارسات المتعلقة بالأعمال والخدمات المحلية.

رسالة المستشار. إذا كان العمل في الخارج غير منظم وصغير في الحجم، فإن الشركات الإستشارية تفضل ان ترسل موظفيها من المقر الرئيسي. وهذه هي الطريقة التي تبدأ بها العمليات الخارجية في معظم الشركات الإستشارية. ويمكن ان يكون هذا الترتيب باهظ الثمن وليس فقط بسبب تكاليف السفر لمسافات طويلة والمعيشة وغيرها من النفقات التشغيلية للمستشارين، لكن أيضا بسبب التكاليف التي تكبدتها في التفاوض والإعداد والإشراف على المهام في بلدان أجنبية.

المكاتب في البلدان الأخرى. لقد اكتسبت الإستشارات بعض الخبرة في بلدان أخرى، وقد تشعر الشركة الإستشارية أنها فعالة عندما يكون لها وجود دائم في السوق. وانشاء مكتب خارجي (قطري او اقليمي) قد يكون هو الحل. كما هو الحال مع اللامركزية داخل الوطن، يمكن ان يبدأ المكتب صغيرا ويعمل أساسا للتسويق والإتصال مع الشركات المحلية والحكومة، ويعتمد على دعم تشغيل الفرق القادمة من المقر الرئيسي للعمل على المشاريع المحددة. ومن الناحية القانونية فإن العمليات الخارجية كثيرا ما تتخذ شكل "فرع" أي ملحق مسجل لشركة قائمة بدلا من كيان جديد مع شخصية قانونية مستقلة.

الشركات الأجنبية التابعة. وتعمل بشكل كامل، وقد تم تأسيس فروع الشركات الأجنبية من قبل العديد من الشركات الإستشارية الكبرى والتي تقوم بقدر كبير من الأعمال الأجنبية وبانتظام. وقد تكون هذه الشركات التابعة مستقلة تماما عن الشركة الأم في المسائل التنفيذية، ولكن يتم دائما تقديم توجيه السياسات ومراقبة الجودة والحفاظ على العلاقة المالية مع الشركة الأم. وهناك اتجاه متزايد لتعيين موظفي الشركات الأجنبية من المهنيين المحليين، وخفض عدد المستشارين من المقر تدريجيا، وبمجرد ان يكون إنشاء وتطوير العملية الأجنبية وتوظيف وتدريب الموظفين المحليين. وفي المقابل يتم اعتماد الشركات الأجنبية من المقر بطرق مختلفة (بما في ذلك الابتعاث على شكل إعارة للمستشارين للأجل الطويل أو الابتعاث لمهمة قصيرة الأجل) في مجالات جديدة.

التعاون مع المستشارين المحليين. تتطلب بعض الدول من المستشارين الأجانب التعاون مع شركة استشارية محلية لتقديم وتوفير الخدمات. وعلى سبيل المثال قد يكون هذا الشرط منصوصا عليه في الدعوة الى تقديم العطاءات للحصول على المهمة. وحتى لو كان لا يوجد مثل هذا التنظيم، فإن غالبية الشركات الإستشارية العاملة في الخارج تجد انه من المفيد، ولعدد من الأسباب، التفاوض وتنفيذ المهام وتنظيم العمليات الخارجية بالتعاون مع شركات استشارية محلية. وقد يكون هذا التعاون بأشكال

مختلفة، مثل الملكية المشتركة لشركة أجنبية (على اساس المناصفة او غيرها) او الترتيب الذي يتم بموجبه تعريف دقيق لنطاق التعاون بشكل منفصل عن كل مهمة. وقد تكون هناك حالات من سوء المعاملة، مثل إذا تم تأسيس جمعية بقصد واحد هو الرضا الرسمي ولكنها تتجاوز الواقع والتشريعات من اجل الحصول على عقود، والمستشار المحلي هنا هو "رجل القش" أو غير عامل فعليا. وهناك شكل آخر من أشكال سوء التعامل وهو استخدام المستشارين المحليين الذين يدفع لهم أقل بكثير ليقوموا بالعمل الفعلي، بينما يتم التسعير على أساس استخدام المستشارين الآجانب الأعلى سعرا.

الإدارة

يفخر كثير من المستشارين الأفراد، والوحدات الإستشارية الصغيرة بالحد الأدنى من النفقات الإدارية، وهي قادرة على التعامل مع العديد من فرص العمل شخصيا مع مساعدة من الشريك، والمساعد بدوام جزئي، او محاسب، ومع ذلك، فإن الشركات الإستشارية تنمو بخدماتها ودعمها الإداري والتي تصل الى موظفين دائمين ومنظمة صلبة وموثوقة ومبادرة، وهي الصفات الأساسية المطلوبة، بالإضافة الى الكفاءة التقنية وحسن التقدير. والمستشارون المشغولون مع العملاء، والذين غالبا ما يكونوا غائبين عن مكاتبهم ولفترات طويلة، يجب ان يتأكدوا بأنه يمكن ان يعتمدوا على إدارة مساعديهم والمعاونين الآخرين لمعالجة المهمة، وترتيبات السفر، والإتصالات من قبل العملاء، وتجهيز ونقل التقرير، والبحث عن الوثائق، وغيرها الكثير من الخدمات الإدارية وخدمات الإدارة المنزلية والتي لا يمكن او لا ينبغي ان يكون التعامل معها مباشرة من قبل المستشارين.

كادر المكتب. لأن غالبية المستشارين المنفذين قادرون على استخدام خدمات بعض موكليهم الإدارية، واستخدام اجهزة الحاسوب الخاصة بهم، فإن الشركات الإستشارية تحتاج عادة مكتب صغير للموظفين، وعدد قليل من الموظفين المتنوعين وان يكونوا على استعداد للمساعدة في أي جزء من العمل اليومي. وفي الوحدة الصغيرة يمكن ان توظف ما يلي:

- مساعد إداري (والذي قد يعمل أيضا سكرتيرا للمدير و / او مدير مكتب).
- كاتب حسابات / أمين الصندوق (للحفاظ على الوقت وغيرها من السجلات، وفواتير العملاء، ودفع المرتبات والنفقات، وشراء اللوازم المكتبية، الخ).
- موظف استقبال / عامل الهاتف / طابع / (والذي من شأنه أن يساعد في كتابة المراسلات والتقارير).
- واحد او اثنين من الأمناء او المساعدين إذا لزم الأمر.

ومن المنطقي ان وحدات أكبر تتطلب المزيد من موظفي المكتب. وعند نقطة ما سيكون هناك مبرر لإنشاء وحدة الخدمات الإدارية، والتي يرأسها مساعد إداري او مدير مكتب كبير.

مسك الدفاتر والمحاسبة. يواجه المستشار عدة بدائل في تنظيم مسك الدفاتر والمحاسبة، فالعديد من الممارسين الأفراد يقومون بالمحاسبة الخاصة بهم، ليس فقط لتوفير النفقات الإدارية، ولكن من اجل المحافظة على السيطرة على وضعهم المالي وكفاءته وعمليات تنفيذه. وحتى المستشار الرئيسي الذي يعمل في مجال الإنتاج او شؤون الأفراد فقد يجد انه من المفيد ان يقوم بالمحاسبة الخاصة به.

وفي الشركات الإستشارية الصغيرة، قد يقوم كاتب الحسابات في عملية مسك الدفاتر او من قبل المساعد الإداري على النحو المذكور اعلاه، في حين سيتم إعداد التقارير المالية والضريبية من قبل احد المستشارين، أو عن طريق محاسب خارجي يعمل على أساس عدم التفرغ. ويعمل محاسب خارجي لعديد من المستشارين في مسك الدفاتر والمحاسبة (بما في ذلك عائدات الضرائب).

3.35 دعم تكنولوجيا المعلومات والإستعانة بمصادر خارجية

إن المستشارين الإداريين الذين لا يستخدمون أفضل التقنيات المتاحة، فإنهم على الأغلب لن يلهموا عملاءهم وسيفقدون فرصة التعلم واكتساب كفاءات تكنولوجيا المعلومات لأنفسهم. والمستشارون هم عمال المعرفة، والإستثمار في تكنولوجيا المعلومات كلاهما مرتفع التكلفة والتي من السهل تبريرها اذا وفرت الوقت وحسنت الفعالية. والمستشارون مثل المديرون في اي عمل آخر، عليهم ان يسألوا الأسئلة الأساسية الواردة في الفصل 13: لماذا؟ ماذا؟ ما الذي؟، كيف؟. وسوف تعتمد الإجابات على الأعمال الفردية وما سيتغير كتطوير للتكنولوجيا، وهناك بعض الخصائص لجميع الشركات الإستشارية والتي تعطي بعض المؤشرات لإحتياجات تقنية المعلومات. وتحتاج الشركة الإستشارية الى تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والمعدات التي تتناسب مع قطاع الخدمات المهنية بشكل عام والأعمال الخاصة بالقطاع على وجه الخصوص. ولذلك يجب ان لا تتردد الشركات في طلب المشورة من مورد واستشاري برامج تكنولوجيا المعلومات والذي هو على دراية في مجال العمل. ويجب ان تعكس الخيارات الخصائص الحاسمة لإستشارات الأعمال.

المستشارون يتنقلون ويتواصلون

إن السمة الأولى الحاسمة هي طبيعة عمل الإستشارات. ومستشار اليوم يكثف عمله ويتحرك بطائرة نحو المهمة التالية التي سيعمل عليها. وكحد أدنى فإنما يلزم المستشار هو جهاز حاسوب محمول مع الأجهزة الطرفية والمساعد الرقمي الشخصي أو منظم الكتروني، وهاتف محمول ومجموعة متنوعة من اسلاك التوصيل والمحولات لمختلف إمدادات الكهرباء وقطع داعمة من المعدات. ويمكن ان تكون هذه القطع المنفصلة من المعدات مجموعة متكاملة في المستقبل والحاجة لها للمراسلة، وتخزين المعلومات، وتقديم المعلومات والتي ستبقى. وربما يرغب المستشار في توصيل جهاز الحاسوب المحمول في المكتب مع محطة ثابتة وربطها مع شبكة المكتب. والهدف هو الحصول على نفس المعلومات ونفس الإتصال أينما كان المستشار في هذا العالم. وتتطور التكنولوجيا للمستخدمين المتنقلين بسرعة ويجب على المستشارين ان يرصدوا بعناية وتجربة الأنسب. وهذا لا يعني بالضرورة "الأقوى ". ومن الأفضل عموما استعمال نظام موثوق به، والذي يستخدمه العملاء المتعاونون بدلا من استخدام نظام باذخ ويؤدي الى نظام غير قياسي.

ويجب ان يبقى المستشارون المتنقلون على إتصال مع العملاء ومع مؤسساتهم طوال الوقت. ويعتبر استخدام البريد الإلكتروني، والبريد الصوتي ضروريا، كما ان التواصل من خلال المؤتمرات الهاتفية أصبح ذو اهمية متزايدة. وأيضا يمكن تعزيز جودة الإتصال بكثير من استخدام تطبيقات الوسائط المتعددة وربما الحقيقة الإفتراضية. وهذا هو العصر المتطور بسرعة في السنوات القليلة القادمة.

وبصفة عامة، يجب ان يكون من السهل على المستشار الوصول و24 ساعة /اليوم لقاعدة معلومات المؤسسة ومعارفها، بما في ذلك معلومات عن العملاء وعن المهمات، وقوائم المهارات، والكتيبات والنشرات، ونماذج تقديم المهمة، والعروض والعقود، والمواد التعليمية، والأدلة الداخلية، والإرشادات والنشرات والتقارير، وغيرها.

وهناك نوع من قاعدة بيانات الإتصال الضرورية لكل مستشار. وغالبا ما تكون هذه البيانات في الشركات باعتبارها رصيدا للشركات، وترغب في مركزيتها. كما يرغب المستشارون الأفراد بالإحتفاظ بها لأنفسهم. وان الخلاف حول من يملك هذه البيانات او يمكنه الوصول اليها هو أقل أهمية من نوعية البيانات وسهولة استرجاعها. وتبدو بعض أنظمة العملاء معقدة اكثر من اللازم، في حين يدير بعض المستشارين أعمالهم جيدا مع دفتر العناوين الإلكترونية البسيطة. وان النظام البسيط الذي يعمل هو افضل بكثير من النظام المعقد والذي لا يعمل.

دعم تكنولوجيا المعلومات للادارة

والسمة الثانية هي طبيعة تنظيم وإدارة الشركات الإستشارية. ويجب ان يسمح النظام المختار للمهمات الإستشارية او المشاريع او غيرها من أنواع الأنشطة (مثل التدريب او البحث) الى التخطيط والرقابة، ويجب ربط وقت تسجيل المستشارين الفرديين مع السيطرة الكاملة على العمليات الحسابية ومسك الدفاتر، والمحاسبة، والميزانيات ومراقبة الميزانية، وادارة التدفق النقدي، وإدارة المعرفة، ومجالات أخرى من الإدارة والتنظيم. وبعض الأنظمة هذه في السوق، ولكنها قد لا تتناسب مع طبيعة المؤسسة على الرغم من وعود البائعين، وبالتالي فإن الإختيار الحذر له ما يبرره. ويجب ان نضع بعين الإعتبار ان النظام المتوافق والمتكامل ينبغي تجنب ان يكون مكلفا و غير فعال، ويستجيب للإحتياجات الجزئية بدلا من الإحتياجات الشاملة للشركة كلها ومستشاريها.

ويحتاج دعم كل من الأجهزة والبرامج الى ان تكون موحدة في جميع أنحاء الشركة لتفادي التعارض وتحويل الصعوبات، وتسهيل التطوير والتوسع. إن البساطة وسهولة الإستخدام هو المفتاح منذ ان كانت ادبيات مستشاري تكنولوجيا المعلومات غير ضرورية للفنيين.

يتم تقديم حلول الخدمة المهنية الألية من قبل بعض مقدمي تكنولوجيا المعلومات ودمج المعلومات الحيوية مثل إدارة علاقات العملاء (CRM)، وإدارة المهمة، وادارة المشاريع، وادارة الموارد، وادارة الوقت، وحساب النفقات، والفواتير، ودعم وإدارة المعرفة، وعرض النظم المتكاملة لشركات الخدمات المهنية، وتغطية الوظائف الرئيسية للإدارة وتعكس طريقتهم في العمل مع العملاء، والذي من المرجح ان يستمر.

الإستعانة بمصادر خارجية

يمكن ان تكون حلول تكنولوجيا المعلومات للشركات الإستشارية على شبكة الإنترنت والإستعانة بمصادر خارجية وبنفس الطرق التي تتم للأعمال الأخرى وخدمات الإدارة. وكانت الإستشارات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تعمل بنشاط على تشجيع الإستعانة بمصادر خارجية لعملائها،

وبالتالي فإن الشركات الإستشارية الكبرى تحدد اي من الخدمات الداخلية الخاصة يمكن اداؤها بشكل أفضل واكثر اقتصادية من قبل جهات خارجية. وقد يكون اتخاذ قرار الإستعانة بمصادر خارجية صعبا للشركات الصغيرة، والتي تعمل ولفترة طويله مع مصادر خارجية في مسك الدفاتر و المحاسبة (وليس من خلال الإنترنت، على كل حال) ولكن قد يترددون في الإستعانة بمصادر خارجية لمهام وخدمات اخرى باستخدام الإنترنت، وربما باستثناء تصميم موقع الكتروني والصيانة، مثل العديد من الشركات الصغيرة في قطاعات الخدمات الأخرى (أنظر البند 6.24)، والتحول الى أخصائي لتقديم المشورة بشأن تكنولوجيا المعلومات المستندة الى الإنترنت والخدمات التجارية، وقد يكون ذلك أحكم الحلول.

4.35 المكاتب

إقامة المقر الرئيسي

في جميع الأحوال، يجب ان يعكس المقر الرئيسي حقيقة ان العمل الإستشاري هو عمل ميداني، وليس وجها لنشاط المكتب. في حين ان "العنوان الجيد" يمكن ان يعزز صورة الشركة والمزايا الأخرى، مثل قربها من العديد من العملاء، ويمكن ان تكون المساحة الإجمالية للمكتب صغيرة نسبيا.

وتحتاج مكاتب المقر الرئيسي للخدمات الإدارية الداخلية والدعم، ويجوز ان نبدأ بمكتبة تقارير صغيرة مع خزائن للملفات القابلة للإغلاق، وقد نحتاج الى غرفة خاصة بها في الوقت المناسب. وقد يكون في البداية ان نجمع التقارير ومراجع المكتبة والملفات والوثائق الأخرى، ومع نمو العمل فقد نحتاج توسعة هذه المساحة.

أما بالنسبة للمستشارين الموظفين والشركاء وغيرهم من كبار الموظفين المشاركين في التطوير والإشراف، والممارسين في مكاتب المقر، فإنهم يحتاجون الى مساحة للمكاتب في المقر الرئيسي. ويحتاج المستشارون المنفذون والمساعدين مكتب لكل منهم على الأقل (ويمكن ان تكون مكاتب غير فردية أو مشتركة)، وبالإضافة الى ذلك فإنه من المفيد ان يكون غرفة إجتماعات، وغرفة للتدريب وورشات العمل، وبعض الغرف الصغيرة للقاء العملاء وغيرهم من الزوار.

واذا جلس العدد الكبير من المستشارين في مكاتبهم بدلا من العمل مع العملاء، فإن هذه اشارة تتطلب فحصا. !

مكتب الممارس الوحيد

قد يكون الممارس الوحيد قادرا على العمل من المنزل من دون استئجار مكتب. ومع ذلك، فإن هذا ليس دائما مرغوبا فيه من وجهة نظر علاقات العميل. وفي بعض البلدان، يعتبر المكتب في مركز المدينة او في المنطقة التجارية أمر اساسي لتجنب الإفراط في الإقامة والتكاليف الإدارية، وغالبا ما يتشارك الممارسون الأفراد مع مهنيين آخرين في مكتب، وسكرتيرة او مساعد اداري مع غيرهم من الزملاء الذين يعملون بشكل مستقل.

1.أنظر على سبيل المثال د. بي. نورس: "أن تكون او لا تكون - شريكاً" في مجلة الإستشارات الإدارية (ميلويكي. المجلد 7، رقم 3، ربيع 1993. الصفحات 46 - 51. و إتش. إبراء: "صنع الشريك: توجيه المرشد الى رحلة نفسية "، مراجعة أعمال هارفرد، آذار - نيسان 2000، الصفحات 147 - 155. في حين ان الشراكة هي في جوهرها نموذج الأعمال التجارية في البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية، ونظم قانونية أخرى تتيح عموما انواع مشابهة من الآليات.

2.The term " Corporation " , as used in this section, encompasses various typs of business companies recognized by individual legal systems. For example, a number of countries recognize so-called joint-stock companies or companies limited by shares (e.g. the French " societe anonyme" or " SA" and the German " Aktiengesellschaft" or AG") as opposed to limited liability companies (e>g> the French "societe a responsabilite limitee or "SARL"and the Dutch " Besloten Venootschap" or B.V.) which usually have a simple structure and are subject to lighter regulation, but are not best suited to raising large amounts of finance. Tax treatment may also differ. It is recommended to seek specific advice on the types of companies permitted in the jurisdiction in which you are planning to engage in business.

2. مصطلح "المؤسسة" كما هو مستخدم في هذا البند، ويشمل مختلف أنواع الشركات التجارية التي تعترف بها النظم القانونية والفردية. وعلى سبيل المثال، تعترف عدد من البلدان بما يسمى شركات المساهمة او شركات التوصية بالأسهم بالمقارنة مع الشركات ذات المسؤولية المحدودة، والذي عادة ما يكون لها هيكل أبسط، وتخضع لتنظيم أخف وزنا، ولكنها ليست الأنسب لرفع كميات كبيرة من المالية. وقد تختلف المعاملة الضريبية أيضا. ومن الموصى به لإلتماس مشورة محددة بشأن أنواع الشركات المسموح بها في الولاية القضائية التي كانت تخطط للدخول في مجال الأعمال التجارية.

3.For a discussion of the problem see , e.g. " Partners in Pain" , in the Economist, 9 July 1994, pp. 63 -64: and V. E. Millar: On the management of professional service firms: Ten myths debunked (Firzwilliam. N. H. Kennedy Publication , 1991) pp. 39 – 44.

3. للحصول على مناقشة مشكلة: انظر على سبيل المثال "شركاء في الألم" في الأيكونومست، 9 تموز 1994، الصفحات 64-63 و ميلار. هاء: على إدارة شركات الخدمات المهنية: فضح الأساطير العشرة (فيتزويليام، ونيو هامبشاير، منشورات كندي 1991) الصفحات 39 - 44.

4. See e.g. E. Biech and L.Byars Swindling: The Consultants legal guide: A business of consulting resource guide (San Francisco. CA. Jossey – Bass / Pfeiffer , 2000). pp. 111 – 124.

4. أنظر على سبيل المثال، بيش و بايرز: دليل المستشار القانوني: توجيه أعمال موارد الاستشارات (سان فرانسيسكو، كاليفورنيا جوسيه و بريفر و 2000) الصفحات 111 - 124.

القسم الخامس

تطوير المستشارين ومهنة الإستشارات

36 الفصل السادس والثلاثون المسارات الوظيفية والمنافع في مجال الإستشارات

الإستشارات الإدارية هي مهنة لها أهداف وقواعد و أساليب وتنظيم خاص بها، للأفراد الذين انضموا لهذه المهنة ويمكن ان يمضوا الجزء الرئيسي من حياتهم فيها.

1.36 عناصر شخصية المستشارين

حين تتخذ الاستشارات مهنة، فهذا يعني اتخاذ قرار رئيسي في الحياة. وينبغي على الأفراد النظر في شركات الإستشارات والتفكير بعناية كبيرة حول الخصائص التي تجعل من الشخص مرشحا مناسبا.

وقد ناقش المستشارون الإداريون هذه الخصائص عدة مرات ويمكن العثور على النصائح المفيدة في العديد من المنشورات [1]. وكأي مهنة، فليس هناك نموذج مثالي واحد يمكن على اساسه قياس كل مستجد في الإستشارات، ولكن هناك بعض الخصائص التي تؤثر على فرصة الخبير في النجاح والرضا الوظيفي. وتميز هذه الخصائص مهنة الإستشارات عن المهن الأخرى والتي تتطلب أيضا مستوى عال من المعرفة التقنية والمهارة، ولكن يمكن ان تكون هناك أهداف أخرى واستخدام أساليب مختلفة (مثل البحث والتعليم، او وظائف إدارية مباشرة مع سلطة صنع القرار والمسؤولية). وفي الإستشارات الإدارية، نعلق أهمية خاصة على القدرات التحليلية وحل المشاكل، فضلا عن الإختصاص في مجال السلوك، وفي التواصل والعمل مع الناس، ومساعدة الآخرين على فهم الحاجة الى التغيير وكيفية تنفيذه.

فما هو المطلوب من المستشار الإداري ليكون قادرا على أداء الأدوار المعقدة المطلوبة منه؟ تحتاج نوعية المستشار الى فئتين رئيسيتين: القدرات الفكرية، والصفات الشخصية.

القدرة على "تحليل المعضلات"

فكريا، يجب على المستشار أن يكون قادرا على تقديم "تحليل المعضلات"، لأن المؤسسة التي تستخدم مستشارا جيدا فإنها بالتأكيد في مواجهة وضع تراه بأنه غير قابل للحل. وإذا استطاع المدير التنفيذي ان يحل مشكلة ما بسهولة، فلن يكون هناك حاجة الى مستشار. ويجب على المستشار ان يعترف بالمعضلة الموجودة في عقول هؤلاء داخل المنظمة، سواء كانت حقيقية ام لا. ودور المستشار هو ان يكتشف

طبيعة المعضله وتحديد السبب الحقيقي وراءها بدلا من الإعتماد على ما يعتقد أنه السبب.

ولتحقيق ذلك، يجب ان يكون لدى المستشار نوع خاص من المهارات التشخيصية، ويجب اتباع منهج دراسة معضلة المنظمة من خلال وجود البراغماتية والتي تأخذ بالإعتبار وضع العميل الكامل وجميع المتغيرات الظرفية. والتي تتم من خلال فحص المهارات لنسيج المنظمة والذي يعكس هيكل العلاقات بين النظم الفرعية المختلفة التي تتألف منها، ويمكن رؤية إجمالي المنظمة، جنبا الى جنب مع طبيعة الترابط بين افرادها و الجماعات، ووضع الأساسيات البيئية.

ومن أجل التمكن من هذا النوع من تحليل المعضلات، فإن البصيرة والحدس او التصور ضرورية. والبصيرة أمر حيوي، لأن أي معضلة تتطلب مساعدة خارجية سوف تكون جزءا من الحالة المعقدة. وإن أصعب مهمة لإختراق هذا التعقيد و عزل المتغيرات الرئيسية الظرفية. ما لم تكن العناصر بعيدة عن التفصيل، والتشخيص الدقيق هو المستحيل.

الإحساس بالمناخ التنظيمي

يجب ان يقترن الحدس، أو "الإستشعار عن بعد" مع القاء الضوء من أجل تقييم طبيعة وأنماط السلطة والسياسة في المنظمة. وغالبا لا تعمل البيروقراطية والهياكل الإدارية على الوجه الأكمل في كل من القطاعين الخاص والعام، وتتداخل ديناميكية السلطة والسياسة الداخلية مع العمليات الفنية للمنظمة. ويتنافس الناس دائما مع بعضهم لبعض من اجل النفوذ التنظيمي او لسبب سياسي داخلي. وفي كثير من الأحيان يجلب المستشار ليس فقط لتقديم المساعدة اللازمة، ولكن ايضا كأداة استراتيجية ترمي الى تحقيق هدف يتعلق بتأثير من هذا القبيل.

إلا ان المستشار يشعرغريزيا بالمناخ التنظيمي، ويتعرض لخطر كونه رهينة في لعبة السياسة التنظيمية، وفي المقابل فإن المستشار الذي لديه القدرة على التعرف وعلى فهم ديناميكيات السلطة والعلاقات السياسية الداخلية و يمكن استخدامها في السعي لتحقيق أهداف العميل والمستشارمهما تغيرت، وتكون شاملة ومناسبة.

وبصرف النظر عن هذه القدرات التشخيصية فإن المستشار يحتاج الى تطبيق المهارات. ومن الواضح ان المستشار يحتاج الى بعض المعارف الأساسية في العلوم السلوكية، ونظريات وأساليب الإنضباط. بل اكثر من هذا فإن المستشار يحتاج الى الخيال والمرونة التجريبية. وحل المعضلات هو اساس النشاط الإبداعي. ولا يوجد وضع حقيقي في الحياة للذهاب الى النماذج القياسية المقترحة من قبل التقنيات القياسية او الأساليب النصية. وينبغي ان يكون خيال المستشار كافيا للتكيف وتلبية مطالب الحياة الواقعية.

وعلاوة على ذلك، يجب على المستشار ان يكون قادرا على تصور اثر او المخرج النهائي للعملية المقترحة او المطبقة بطريقة التجربة والخطأ كما لحلول سابقة. وان التجربة والمرونة لتجربة عدة اساليب ضرورية تشجع على حل المشكلة، وتعتبر العناصر الهامة لحلول الممارسين.

النزاهة

هناك خصائص هامة أخرى مطلوبة من المستشار تتمثل في صفاته الشخصية. قبل كل شيء يجب ان يكون المستشار مهنيا في الموقف والسلوك. وليكون ناجحا، يجب ان يكون لديه رغبة صادقة في مساعدة عملاء المنظمة كرغبة طبيب ناجح في مساعدة المريض. ويجب ان لا يتصور المستشار نفسه أو تصوير صورة له كبائع متجول للأدوية. فإذا كان اهتمام المستشارفي المقام الأول هو خلق انطباع او بناء امبراطورية، وبشكل ثانوي هومساعدة عملاء المنظمة، فإن قادة المنظمة لابد أن يدركوا ذلك سريعا. ويمكن التعرف على الموضوعية والصدق من قبل الناس في ادارة الأفراد والمخضرمين عموما وقبل كل شيء النزاهة (أنظر أيضا الفصل السادس).

وعند الدخول في منظومة العميل، لا بد أن يكون للمستشار قدرة عالية على تحمل الغموض. ففي بداية تعرف المستشار على مشكلة العميل، لا بد أن يشعر ببعض الحيرة والاستغراب. معرفة حقيقة الوضع في منظمة العميل ستتطلب وقتا طويلا، ومن الطبيعي أن يواجه المستشار خلال هذه بعض الإرتباك. والذي يجب ان يتوقع حدوثه وأن لا يقلق منه.

ويجب ان يترافق مع هذه الخصائص قدر من السماحية الصبر والقدرةعلى التعامل مع الإحباط. ومن المرجح إن علاج علل العميل تتطلب عملية طويلة وصعبة. وان التغييرات الفنية والتعاون الكامل والنجاح التام هو على المدى القصير. وحتما فإن محاولات التغيير لعلاقات الأشخاص العامة والأنماط السلوكية قد تلتقي مع المقاومة والعرقلة من جانب اولئك الذين يعتقدون انها قد تؤثر سلبا. ومن المهم بالنسبة للمستشاران يكون ناضجا وواقعيا، وأن يتقبل بأن أنشطته وآماله في التغيير قد يتم إحباطها. والنضج ضروريا لتجنب التعرض لأعراض الإنسحاب والهزيمة والتي تصاحب عادة فشل الجهود الشخصية الصادقة لمساعدة الآخرين.

الشعور بالتوقيت والمهارات الشخصية

وأخيرا، يجب على ممارسي الإستشارات ان يكون لديهم شعور جيد بالوقت، وشخصية مستقرة ومهارات متطورة. والتوقيت هو العنصر الحاسم. ويمكن ان تدمر خطط التغيير المفصلية والتي تعطي افضل تصور إذا قدمت في الوقت الخطأ. ويرتبط التوقيت بفهم السلطة والواقع السياسي في الوضع المتغير، والى نوع من الصبر الذي يتجاوز الحماس المحيط بفكرة التصور الجديد، او تدخل التدريب لمحاولة الخروج على الفور.

ومن الواضح ان الإستشارات تتعامل مع الناس وليس مع الآلات او المعادلات الرياضية. ويجب ان يكون لدى المستشار مهارات جيدة وان يكون قادرا على التواصل والتعامل مع الناس في جو من الثقة وبراعة المداراة والصداقة. وهذا أمر مهم، لأنه يجب ان يكون الأثر الشخصي للمستشار الممارس في حده الأدنى، وان لا تصبح متغيرا جديدا في الوضع القائم وتساهم في تعقيده، وأكثر من ذلك فإن النجاح يعتمد على الإقناع ولباقة الخبير الإستشاري في التعامل مع العميل.

كيفية تفسير هذه المتطلبات

يلخص الإطار 1.36 مفتاح القدرات الفكرية والصفات الشخصية للمستشار الاداري على شكل بياني. ويمكن القول أنه فقط الشخص الناضج جدا هو القادر بشكل استثنائي على ان يمتلك كل الصفات المذكورة. لذا عند توظيف مستشار جديد، فإنه يجب تحديد الصفات الشخصية التي يجب توافرها عند التوظيف، وما هي الصفات التي يمكن تطويرها او تحسينها بالتدريب او الخبرة.

2.36 الإختيار والتعيين

توضع أساسات المسار المهني الناجح في مجال الإستشارات لحظة التعيين: وستكون فرصة التعيين جيدة للمرشحين الذين يستوفون معايير معينة ليصبحوا مستشارين مؤهلين ويرتقون في السلم الوظيفي الخاص بهم محققين رضاهم ورضا المؤسسة الإستشارية. لذا فإن البحث الدقيق والشامل في غاية الأهمية لتقييم المرشحين.

معايير التوظيف

بينما تطبق الشركات الإستشارية معايير مختلفة في تعيين المستشارين الجدد، إلا أنه يمكن مقارنة ممارساتها بما يسمح لبعض الإستنتاجات العامة بشأن الخصائص الشخصية والتعليم والخبرة العملية والعمر.

الخصائص الشخصية:تم مناقشتها في البند 1.36

التعليم: ويفحص بعناية لكل حالة. الدرجة الجامعية (الدرجة الأولى، او درجة الماجستير او الدكتوراة) مطلوبة لجميع مناصب الإستشارات الإدارية. فيتم النظر الى مجال الدراسة وعلاقتها في المجال الإستشاري. وفي بعض الحالات يجب ان يكون لدى المرشحين خلفية تعليمية معينة، وعلى سبيل المثال، درجة الدكتوراة في علم النفس او درجة البكالوريوس في علوم الكمبيوتر. وقد تهتم الشركة الإستشارية بنفس القدر في أداء المرشحين خلال دراساتهم الجامعية، ولا سيما في مهام المشروع الذي يقدمه الطالب وممارسته لتقصي الحقائق، ومهارات الإتصال والتشاور مع الآخرين.

الخبرة العملية: كان المتطلب من قبل كافة الشركات الإستشارية هو خبرة لا تقل عن خمس الى عشر سنوات، لكن هذا قد تغير في السنوات الأخيرة. وقد بدأت بعض الشركات الإستشارية الهامة بتعيين 30 – 50% من المستشارين مباشرة من الجامعات او كليات الأعمال، ولا سيما في مجالات خاصة حيث أنه من الصعب توظيف أشخاص مع المعرفة الفنية والخبرة اللازمة من الشركات التجارية. والفكرة هي ان الأفراد الموهوبين والديناميكيين سيكتسبون الخبرة المطلوبة والضرورية والعملية بسرعة من خلال العمل في فرق مع مستشارين كبار أكثر. ويميل المديرون التنفيذيون في الشركات التجارية والإستشارات الى الموافقة على تعيين الشباب المستشارين بدون خبرة على الرغم من انها ليست مثالية، ولكنهم لا يرون أي بديل.

الإطار 1.36 صفات المستشار

1. القدرة الفكرية
- القدرة على التعلم بسرعة وسهولة.
- القدرة على مراقبة وجمع واختيار وتقييم الوقائع.
- الحكم الجيد.
- الإستدلال الإستقرائي والإستنباطي.
- القدرة على التجميع والتعميم.
- الخيال الخلاق والتفكير الأصلي.
2. القدرة على فهم الناس والعمل معهم
- احترام الآخرين والتسامح.
- القدرة على توقع وتقييم ردود فعل الإنسان.
- القدرة على كسب الثقة والإحترام.
- اللباقة وحسن الخلق.
3. القدرة على التواصل والإقناع والتحفيز
- القدرة على الإستماع.
- التسهيل في الإتصال الشفوي والكتابي.
- القدرة على تبادل المعرفة وتعليم وتدريب الناس.
- القدرة على الإقناع والتحفيز.
4. النضج الفكري والعاطفي
- استقرار السلوك والعمل.
- الإستقلال في استخلاص استنتاجات غير منحازة.
- القدرة على تحمل الضغوط والعيش مع الإحباط والشكوك.
- القدرة على العمل مع الإتزان وبطريقة هادئة وموضوعية.
- ضبط النفس في جميع الحالات.
- المرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
5. محرك الشخصية والمبادرة
- درجة صحيحة من الثقة بالنفس.
- الطموح.
- روح المبادرة.
- الشجاعة والمبادرة والمثابرة في العمل.
6. الأخلاقيات والنزاهة
- رغبة حقيقية في مساعدة الآخرين.
- الأمانة المتناهية.
- القدرة على التعرف على القيود المفروضة على إختصاص أحد.
- القدرة على الإعتراف بالأخطاء والتعلم من الفشل.
7. الصحة البدنية والعقلية
- القدرة على قبول عمل محدد وظروف المعيشة للمستشارين الإداريين.

السن التي يجب تعيين المرشحين فيها تعكس التعليم والخبرة اللازمة. إن الحد الأدنى للعمر عادة هو ما بين 25 و 30 عاما. وفي كثير من الحالات هناك ايضا حد أعلى للسن. فقد يكون من الصعب على أحد كبار المديرين او المتخصصين، والذين وصلوا الى وظيفة هامة من حيث المسؤولية والدفع، للإنتقال الى الإستشارات ما لم يتم تقديم مباشر لوظيفة كبيرة مع منظمة استشارية. ويحدث ذلك في حالات خاصة، وعلى سبيل المثال، إذا كان على الناس الكبار في المنظمة ان يعينوا من الخارج لبدء خطوط جديدة في الإستشارات او رئاسة أقسام جديدة.

وكقاعدة عامة، فإن معظم الشركات الإستشارية تحاول ان تتجنب تعيين موظفين جدد على مستوى عال. لأن الإستشارات تركز على اتباع اساليب عمل وانماط سلوكية معينة، وقد يجد بعض الناس صعوبة في تعلم واستيعاب هذه الأساليب بعد سن معينة، أو إذا كانوا على مستوى عال من الأقدمية أيضا، فليس من السهل التكيف مع ثقافة الشركة وأسلوبها. ويميل الحد الأعلى للتوظيف ان يكون بين سن 36 و40 عاما. وبطبيعة الحال، قد يقرر شخص فتح شركة استشارية خاصة، والذي يمكن القيام بها في اي وقت، فهناك رجال الأعمال والمسؤولين الحكوميين والمتقاعدين الذين يبدأون استشارات في سن 55 – 60. وقد يجد بعض المديرين وفي اي مرحلة من حياتهم الحاجة للعودة الى الإستشارات، بدلا من البحث عن وظيفة إدارية أخرى في سوق العمل المشبعة.

مصادر التوظيف

هناك نوعان من المصادر الرئيسية للتوظيف وهما: مؤسسات الأعمال والجامعات. ولكن اي مصدر آخر فهو مقبول، والذي يعطي المرشح الخبرة والمهارات المطلوبة.وتعلن العديد من الشركات الإستشارية عن فرص عمل في المجلات ودوريات إدارة الأعمال، مما يفتح أبوابها أمام أي من المرشحين الذين تتوافر فيهم المعايير.

وقد تكون منظمات العملاء مصدرا جيدا، مع انه في الظروف العادية لا يحبذ الإستشاري استخدام هذا المصدر بسبب تضارب المصالح (انظر الفصل 6). وقد يكون هناك استثناءات. حيث قد يأذن العميل عن طيب خاطر ليقدم للمستشار موظفا يتمتع بالصفات الشخصية ليشغل وظيفة في مجال الإستشارات وأفضل من وظيفته الحالية.

وعند التعيين المباشر من الجامعات او كليات الأعمال، فإن الشركات الإستشارية 2 تهدف الى الحصول على أفضل الطلاب. وقد تتم مقابلة 20 مرشحا او أكثر لشغل وظيفة واحدة. وفي بعض البلدان، فإن الوظائف الإستشارية مع الشركات الرائدة والتي تتمتع بسمعة طيبة تهم أفضل الخريجين.

ومع ذلك، تتنافس الشركات الإستشارية للتعيين فيما بينها، ومع غيرها من المهن، ومع بنوك الإستثمار، ومقدمي خدمات تكنولوجيا المعلومات وغيرها من الشركات، بما في ذلك شركات القطاعات الأكثر ديناميكية وتطلعية. ولذلك فإن العلاقة غالبا معكوسة، وليست الشركة الإستشارية التي تختار بين العديد من مقدمي الطلبات ذات الجودة العالية، ولكن الشباب الخريجين هم الذين يختارون من بين عدة عروض عمل مغرية. ولا تستطيع الشركات الإستشارية ان توظف أشخاصا دون المتوسط، ولذلك فإنهم

يسعون لجعل الوظائف الإستشارية جذابة.

المقابلات والإختبارات

يطلب عادة من المرشحين للوظائف الإستشارية ملء استمارة طلب توظيف (إستبانة أفراد)، مع تقديم السيرة الذاتية المفصلة، وتقديم الأدلة الأخرى لإنجازات العمل المهني (مقالات، أوراق عمل، رسالة الدكتوراة، الخ)، ويتم التحقق بعناية من قبل الشركة الإستشارية لكافة المراجع التي قدمها المرشح والتي تبدو مثيرة للإهتمام (وذلك عن طريق المراسلات والزيارات الشخصية او المكالمات الهاتفية).

وقد يخضع المتقدم لمقابلات متعددة: من شؤون الموظفين، ومن مدير الشركة الإستشارية ومن المستشار المشرف على المرشح بعد التعيين، وواحد او اثنين من المستشارين الآخرين. ويتم هذا التركيز للحصول على اكمل صورة ممكنة من المعرفة والخبرة للمرشح والصفات الشخصية ذات الصلة بالإستشارات.

تستخدم بعض شركات الإستشارات الإختبارات كعامل مساعد في عملية اختيار المستشارين الجدد. وتشمل كل من الإختبارات المعرفية (المصممة أساسا لقياس المعارف)، والإختبارات النفسية (المتصلة بالسمات والمواقف والمصالح والدوافع). وإذا تم استخدام اختبارات الشخصية والمواقف، فينبغي تقييم النتائج حسب طبيب نفسي للمهنة. ويمكن ان تنقل الإختبارات معلومات مفيدة عن المرشح، ولكن لا ينبغي المبالغة في أهميتها في اختيار المستشارين. لأنها قد توفر أحيانا معلومات مشوهة بسبب الأجواء التي يخضع فيها المرشح للإختبار، او لأن بعض الإختبارات والتي تستخدم على نطاق واسع قد أصبحت معروفة وبالتالي أقل فعالية. وعموما فإن المرشحين الناضجين لا يحبون هذه الإختبارات.

الفحص الطبي

سيكون الفحص الطبي بشكل عام مطلوبا، وكما هي العادة في حالة العمل على المدى الطويل. يتم الأخذ بعين الإعتبار نمط حياة المستشارين والتي هي اكثر تطلبا في معظم الأحيان جسديا وعقليا ومقاومة ولياقة بدنية والتحمل أكثر من أي وظيفة أخرى ذات محتوى تقني للمقارنة.

الإختيار

ينظركل داخل جديد الى المهنة الى الوظيفة المحتملة كمستشار، والتي قد يبقى فيها مع الشركة لسنوات عديدة، ويتطلب اختيار هؤلاء المتقدمين لشغل الوظيفة تقييما دقيقا إعتمادا على جميع المعلومات التي يقدمها المرشح، وتدقيق المراجع، ومقابلات متعددة واحتمال الإختبارات. وينبغي على مديري الشركات الإستشارية تجنب اتخاذ القرارات النهائية، بشأن الإختيار دون إستشارة عدد من الزملاء ذوي الخبرة، حيث تتطلب اوامر التعيين عملية تقييم جماعي.

3.36 تطوير المسار الوظيفي

إن التنوع الكبير في الهياكل الوظيفية للشركات الإستشارية يعكس تاريخها المختلف، من حيث الحجم وتغطية المجالات التقنية، والإستشارات المستخدمة، وحتى التفضيلات الشخصية لصناع القرار، ولكن هناك أنماط معينة قد تخرج من هذا التنوع[3].

وفي الشركات الكبيرة، فإن الترقية الوظيفية للمستشارين تتم عبر اربع او خمس درجات رئيسية، وخلال هذا المسار، فإن الشركات الصغيرة تستخدم من درجتين الى ثلاثة في السعي الى هياكل افقية (منبسطة أو خطية)، وتقلص بعض الشركات الكبيرة أيضا عدد الدرجات في السلم الوظيفي للمستشارين.

ويعني التدرج الوظيفي للمستشار هو تحمل المزيد من المسؤولية، والتي يمكن ان تكون:

- المسؤولية الإشرافية (قيادة الفريق، وادارة المشاريع، والإشراف على المهام).
- المسؤولية الترويجية (الدراسات الإستقصائية والإدارة والتسويق والتفاوض،وبيع مهمات جديدة).
- المسؤولية الإدارية (إدارة الوحدات التنظيمية في الشركة، وظائف عامة وفي الإدارة العليا).
- المسؤولية التقنية (أداء المهام التي تتطلب مباشرة مستشارين ذوي الخبرة والمعرفة الخاصة، وتدريب مستشارين جدد، وتطوير أساليب وأدلة الممارسة).
- تركيبات مختلفة من هذه البدائل الأربعة.

ويرد وصف موجز لهيكل وظيفي نموذجي في الإطار 2.36.

العوامل التي تؤثر على المسار الوظيفي

في المسار الوظيفي التقليدي لمهنة الإستشارات الإدارية، هناك علاقة كبيرة بين التقدم في الرتبة والدور. وتعني المرتبة الأعلى دورا أكثر صعوبة وأكثر مسؤولية. وليست هذه العلاقة نفسها في جميع الشركات. حيث يفضل البعض نهجا محافظا، ويتم تعيين وظائف محددة بدقة الى كل رتبة في التسلسل الهرمي الإستشاري. وبالتالي فإن المستشار في الدرجة العالية فقط هو الذي يفاوض عميل محتمل. وفي المقابل فإن لدى العديد من الشركات مرونة متزايدة في تحديد المستشارين وماذا يمكن ان يفعلوا، وبغض النظر عن الرتبة. وعلى سبيل المثال، قد يدار مشروع استشاري من قبل فرد وفي اي درجة من الدرجات الأربع الرئيسية (ابتداء من مستوى المستشار المنفذ)، وبالإعتماد على نطاق عمل المشروع وقدرة الفرد. وتشجع هذه الشركات مستشاري التشغيل الشباب لتحمل المسؤولية لوظائف اكثر صعوبة وادارة المهمات، وبالتالي لتوسيع نطاق قدراتها، في أقرب وقت ممكن بعد الإنضمام للشركة. ويتم تشجيع المستشارين وحتى مع خبرة قليلة نسبيا لإدارة المشاريع، والنتائج الحالية للعملاء واتخاذ المبادرة في العمل مع العملاء.

ويستند التقدم الوظيفي قبل كل شيء على الإنجاز، كما هو في الأقدمية، ومن الصعب تجاهل الأفراد والذين لا يستطيعون اثبات تحقيق انجازات عالية وتشجيعهم على المضي قدما، إذا بقوا. وكان هؤلاء يرون زملائهم الشباب يتقدمون بسرعة أكبر، والذي من شأنه ان يخلق حتما الغيرة، وتؤدي الى الإحباط. ونؤكد في كثير من الأحيان انه ينبغي اعتبار كل مستشار شاب انه يعمل كشريك محتمل، وبأن التطور الوظيفي على مستوى الشريك، لا ينبغي ان يستغرق وقتا أكبر من 6 – 12 سنة.

وان التقدم الوظيفي السريع له أثر إيجابي على تحفيز المستشارين، ويخلق بيئة عمل ديناميكية وقادرة على المنافسة. ومع ذلك، فإن الشركة التي تعتمد على سرعة التقدم الوظيفي في سياستها، يجب ان تكون مستعدة للتعامل مع مشاكل معينة. واذا كان نمو الشركة بسرعة كافية فإن عدد المناصب العليا سينمو، و كذلك الترقيات ستكون سريعة ايضا، ولكن اذا كان بطيء النمو او توقف، فإن الترقيات تصبح صعبة.

الإطار 2.36 الهيكل الوظيفي في الشركة الإستشارية

المستوى الأول: مستشار حديث الخبرة (متدرب، باحث مشارك، محلل، دخل المستوى الإستشاري).

يوجد هذا المستوى في بعض الشركات، والتي توظف مستشارين جدد كمتدربين (لمدة 6 – 12 شهرا)، ومهمتهم الرئيسية هي اتقان المهارات الأساسية للإستشارات في اسرع وقت ممكن.

المستوى الثاني: المستشار المنفذ (مستشار مقيم، مساعد، مستشار معاون، مستشار اداري، مستشار).

المستشار المنفذ هو المستشار المهني في الخط الأمامي والذي يقوم بمعظم الأعمال الإستشارية في منظمات العميل. وكل مستشار منفذ يعمل في حقل الإختصاص، وكقاعدة عامة في الوظيفة الإدارية او التقنيات الخاصة، يقوم المستشار بعدد من المهام في حالات مختلفة، على المستوى الفردي او كعضو في فريق، ولمدة 3 – 5 سنوات قبل ان يتم النظر في ترقيتهم الى المستوى التالي.

المستوى الثالث: المستشار المشرف (قائد فريق، مدير المشروع، مستشار كبير مشارك، مستشار كبير، مدير).

تشمل المسؤوليات الرئيسية للمستشارين الذين تمت ترقيتهم الى هذا المستوى على قيادة فريق (وعلى سبيل المثال في المهام التي تتطلب خبرة في الإدارة العامة، والتي تشمل عدة مجالات وظيفية)، والإشراف على المستشارين المنفذين. ويقوم المستشار في هذا المستوى في تنفيذ مهام معينة تتطلب شخصا من ذوي الخبرة. وقد تشمل المسؤوليات الأخرى التدريب، والدراسات الإستقصائية والتسويق لمهام جديدة والحفاظ على الإتصالات مع العملاء.

المستوى الرابع: شريك جديد أو ما يعادله (مستشار رئيسي، او مدير او مستشار مسح).

ويقوم المستشارون في هذا المستوى في تنفيذ عدد من وظائف التسويق والإدارة. وعادة ما يقضون معظم وقتهم في العمل الترويجي (زيارة العملاء، القيام بالمسوحات الإدارية، والتخطيط، والتفاوض على مهام جديدة). وقد يكون المستشار مسؤولا شخصيا عن مهام عميل مهم، ويرأس البعض الآخر وحدة تنظيمية داخل الشركة، او ينسق السيطرة على عدد من مشاريع العميل.

المستوى الخامس: شريك كبير او ما يعادله (ضابط، مدير، شريك، شريك إدارة، نائب رئيس، رئيس).

إن مسؤوليات هذا المستوى من المستشارين الكبار هي مسؤوليات الإدارة العليا، بما في ذلك الإستراتيجية وتوجيه السياسات، ويشعر المستشارون في هذا المستوى بالقلق مع تطوير الممارسة، ويقومون بالأعمال الترويجية مع العملاء المهمين، وقد يكون المستشار مسؤولا شخصيا عن مهام معقدة وكبيرة. وفي معظم المؤسسات يكونون أصحابها، ولكن هناك شركات تدار من قبل مديرين جدد (المستوى الرابع) وتنتمي الى المجموعة التي تملك الشركة.

وقد أدخلت بعض الشركات شرائح ترقية خاصة للأفراد من ذوي الخبرات والكفاءة الفنية والذين لا وظائف إدارية او إشرافية لهم، او الذين لا يهتمون بهذه الوظائف. والبديل هو إعادة توجيه الشركة لمهام أكثر تعقيدا، وبالتالي زيادة الطلب على المستشارين الكبار. وهذا يتيح للشركة تغيير النسبة العامة من التشغيل لكبار المستشارين، وعلى سبيل المثال، فبدلا من تعيين اثنين من المستشارين الكبار مقابل كل خمسة مستشارين منفذين، فيمكن لهذا المزيج الجديد من المشاريع ان يسمح للشركة بتوظيف ثلاثة مستشارين كبار وتغيير النسبة من 5:2 الى 5: 3. ومع ذلك، فإن هذه مسألة حساسة لإقتصاد واستراتيجية الشركة. (أنظر الفصلين 27 و 28).

تقييم الموظفين

هناك سببان وراء تقييم الموظفين المنظم (تقييم الأداء) وربما أكثر أهمية في مجال الإستشارات والشركات المهنية مما كان عليه في أنواع منظمات أخرى:

- إن الأنماط الوظيفية التي وصفت أعلاه تتطلب مستشارين ليتطوروا بسرعة ويتحملوا مجموعة واسعة من المسؤوليات. ومن الصعب العثور على عمل لمستشارين محدودي النمو، ولا يستطيعون مواكبة زملائهم الأكثر طموحا وديناميكية.
- إن البيئة التشغيلية التي يعمل فيها المستشار (دور الفرد في المهمة، قائد الفريق، الزملاء المباشرين، وموظفي العميل) تتغير باستمرار، ويمكن ان يكون المستشار عضوا في خمسة فرق مختلفة او اكثر خلال عام. ولذلك يجب ان يكون تقييم أداء المؤسسة منظما وجمع كل المعلومات المطلوب تقييمها لشغل وظائف المستشارين والتطوير المهني في هذه البيئة الخاصة بالعمل والمتغيرة باستمرار.

ويجب أن يبدأ عمل التقييم الشامل للمستشار الجديد عند الفترة الأولية للتدريب وهناك عدة تقارير يجب ان تعد لذلك (أنظر الفصل 37).

والعنصر الثاني في تقييم الموظفين هو تقييم الأداء الرسمي بعد نهاية كل مهمة. وتعد هذه التقارير من قبل قائد الفريق او المشرف، وتناقش مع المستشار وتودع في سجلات الموظفين. ويجب ان يؤخذ بالإعتبار التغذية الراجعة من العملاء، والتي تؤخذ بشكل غير رسمي أو استبانات رضا العملاء (أنظر الفصلين 11، 32).

والعنصر الثالث هو تقييم الأداء الدوري، وهذه هي الأكثر تكرارا في السنتين او الثلاث سنوات الأولى من مسار الخبير الوظيفي. ويستند عموما على التقارير الواردة من جميع المهام التي قام بها وتقييم الأداء والكفاءة والتوقعات في مجالات مثل:

- الموضوعات الفنية المشمولة.
- منهجية واسلوب الإستشارة.
- العمل الجماعي.
- فريق القيادة والإشراف والتنسيق.
- التسويق والعلاقات مع العملاء.

- التدريب والتنمية الذاتية.
- الخصائص الشخصية الخاصة، الأخلاق والمصالح والمواهب.

ويجب على كل تقييم أداء دوري ان يهدف الى إخبار كل من الشركة والفرد، علنا وبشكل واضح، حيث أين يجب ان تتركز جهود التحسين. وإذا اراد الفرد ان ينصح للبحث عن مسار وظيفي خارج الإستشارات، فإنه يجب على تقييم الأداء ان تكشف عن هذا وتقدم توصية لا لبس فيها. وليس من العدل ان لا نقول للمستشارين الشباب ان مستقبلهم الوظيفي محدود، وبالتالي نخلق توقعات غير واقعية ونعمل على تأجيل القرار المؤلم.

ومن المفيد للمستشارين ان يحضروا لكل تقييم أداء بعد الإنتهاء من كل هيكلة تقييم ذاتي. وبالتالي يقيم المستشار ويصف انجازاته الخاصة، والتقدم المحرز، ونقاط القوة، ونقاط الضعف والإحتياجات، والتي هي نقطة انطلاق جيدة للتقييم من قبل المشرف والشركة. كما انه يكشف عن تصورات المستشار للمعايير الشخصية والعمل المنجز والتقييم الذاتي لقدراته.

دوران الموظفين

لا يبقى كل المستشارين في شركة واحدة حتى التقاعد. وارقام دوران الموظفين في مجال الإستشارات مرتفعة جدا: ويعتبر معدل الدوران السنوي من 10 – 15% معدلا طبيعيا، كما يعتبر معدل 5 – 10% منخفضا. وتشمل اسباب مغادرة المستشارين ما يلي:

- وجهات نظر مختلفة حول كيفية تنفيذ الإستشارات.
- وجهات نظر مختلفة بشأن التقدم الوظيفي.
- الريادة في تنظيم المشاريع (لا بأس بتوظيف عدد قليل من المستشارين في الشركات الإستشارية، والذين يقررون البدء بممارسة استشاراتهم الخاصة).
- التفضيل الشخصي للمهن الأخرى (إدارة الأعمال، الإدارة الحكومية، التعليم الجامعي، والسياسة، الخ).
- تعزيز آفاق غير كافية.
- اشتباكات شخصية.

وتميل الشركات الإستشارية الكبرى الى ان تكون معدلات دوران الموظفين فيها أعلى منها من الشركات الصغيرة. حيث ينضم الكثير من الشباب المستشارين لهذه الشركات من أجل اكتساب الخبرة المتنوعة في وقت قصير نسبيا، ودون ان تنوي البقاء في مجال الإستشارات. وهذا أقل شيوعا في الشركات الصغيرة. وبالإضافة الى ذلك، تحاول الشركات الصغيرة عادة لتكون اكثر قدرة على التكيف مع احتياجات وتطلعات الموظفين الفردية حتى لو كان هذا يعني إعادة توجيه واعادة هيكلة الشركة.

وفي الشركات الكبيرة، فإن معظم المستشارين الذين يغادرون البلاد، يفعلون ذلك على مستوى مستشار التشغيل. والمغادرة الطوعية على مستوى شريك نادرة نسبيا. ومع ذلك، فإن خروج الشريك

مضطرا وبالتفاوض وقبل سن التقاعد، قد أصبح في الآونة الأخيرة أكثر توترا. وفي البحث عن الهياكل الخطية والتنافسية في مناخ الأعمال الصعبة، فإن عددا من الشركات الإستشارية قد استنتجت انها لا تستطيع الإحتفاظ بأعداد كبيرة من الذين يتقاضون أجورا مرتفعة (ولكن ليس دائما مثمرا) دون تقويض الوضع المالي للشركة والروح المعنوية للموظفين.

المسار الوظيفي للممارس الفرد

يبدأ معظم الأفراد أعمالهم الإستشارية الخاصة بعد فترة تتراوح (8 - 15 سنة) من الخبرة العملية للأعمال التجارية، أو بعد ان يكونوا قد عملوا لعدة سنوات في شركة إستشارات. وهؤلاء الذين يذهبون مباشرة الى العمل الإستشاري المستقل بدون خبرة سابقة، فإنهم عادة ما يذهبون الى تكنولوجيا المعلومات او مجالات متخصصة أخرى، حيث المعرفة الفنية هي المفتاح، وتعد الأعمال لإستخدام الخبراء الفنيين بدون خبرة عملية.

وللممارس الفرد، فلا مجال لمسألة الترويج من اجل مكانة افضل كخبير كبير. وما يحدث عادة مع ذلك، انه كلما أصبح لدى المستشار الفرد خبرة أكثر وطموحا، فإنه يستطيع ان يقوم بوظائف اكثر صعوبة وتعقيدا، ويأخذ رسوما أعلى. ومع ذلك، فإن العديد من الممارسين الأفراد يحصلون على اوضاع يتوجب فيها مواجهة الخيارات الوظيفية الهامة. ويمكن ان يتقدموا فنيا ويواجهوا تحديات المهمات، ولكن هذا يتطلب استقلالا ذاتيا، او يوافق على العمل ضمن فريق. وقد يقرر المستشار توسيع الشركة وتوظيف مستشارين آخرين. ويمكن لمستشار آخر ان ينضم الى شركة استشارية كبيرة إذا عرض عليه وظيفة مستشار كبير، ويمكن لثالث ان ينشيء شبكة ويتعاون مع الشركات الصغيرة. ويمكن لرابع ان يرفض هذه البدائل ويبحث عن مهمة تتطلب خبرة خاصة، وقدرا كبيرا من الخبرة. ولكن يمكن للشركة الصغيرة ان يكفيها مستشار واحد فرد. وتوفر استشارات الأعمال الفرص الكافية لتلبية مجموعة واسعة من الطموحات المهنية المختلفة.

4.36 سياسات المنافع وتطبيقاتها

تعتمد سياسات التعويض وممارسات شركات الإستشارات الإدارية على مبادىء مماثلة لتلك الموجودة في الشركات الأخرى في قطاع الخدمات المهنية، ويعكس التعويض عدة عوامل مثل:

- تعقيد التقنية والإحتياجات الخاصة للعمل الإستشاري.
- المواهب الفردية.
- الوضع في سوق الخدمات الإستشارية.
- الأداء المالي للشركة.
- مساهمة المستشار الفرد في التطوير والأداء المالي للشركة.

ولا يعتبر التعويض المالي هو السبيل الوحيد لتحفيز المستشارين. وتؤكد الدافعية الطويلة الأمد على إظهار ان المعينين الجدد سيتم ترقيتهم الى مستوى الشريك في الوقت المناسب، وعندما تكسب الشركة أكثر. إن لطبيعة ومضمون العمل الإستشاري، عوامل تحفيزية قوية، فضلا عن الفرص الإستثنائية للتعلم والإتصالات التجارية التي توفرها المهام الإستشارية.

تعويض المستشار في المستوى الأولي والمستوى التشغيلي

على المستوى الاستشاري الأولي، تتنافس الشركات الإستشارية فيما بينها مع أرباب العمل وغيرها من اجل الحصول على أفضل المواهب. ونتيجة لذلك، فإن الرواتب التي تعرض على المعينين الجدد تميل لأن تكون أعلى من تلك التي تقدمها الشركات العاملة في الصناعة والتجارة. وفي حزمة مجموع الأجور والمرتبات، فإن الراتب الأساسي عادة يحسب لأكثر من 90%، ويمكن ان يصل الى 100% بالكامل. وبالتالي فإن دور العلاوات وتقاسم الأرباح هي نسبيا صغيرة، على الرغم من ان بعض الشركات تضغط كي يأخذ المستشارون المؤهلون بعض المكافأة.

وتكون المكافأة المدفوعة للمستشارين والمنفذين الجدد تقديرية وتعتمد على ربحية الشركة بشكل عام. وبدلا من ذلك يجوز للمستشار ان يحصل على مكافأة تتعلق بالرسوم التي (او الفريق) يدخلها من عملائهم، والأعمال الجديدة التي يجلبوها للشركة.

فإذا أدخل الفرد رسوما وجلب اعمالا جديدة وانعكست على المكافأة المدفوعة، فإن الرسالة واضحة بأن هذا ما تتوقعه الشركة منك. ونتيجة لذلك فإن المستشارين الشباب سيصبحون أقل إهتماما لمساعدة زملائهم الآخرين، والإنخراط في العمل الجماعي او قضاء الوقت على أنشطة لا مكافأة مدفوعة لها.

وقد أظهرت التجربة أنه لا ينبغي دفع مكافأة تلقائيا حتى لو كانت مكافأة صغيرة ذات قيمة تقديرية للمستشارين وعلى أي مستوى، وذلك دون إعادة النظر في أداء العمل الإستشاري. وأيضا يجب أن لا ترسل المكافأة إشارات خاطئة على قيم الشركة، وسلوك المستشارين وأدائهم.

تعويض الشريك

تعويض الشريك هي مسألة معقدة وحساسة في إدارة الشركات المهنية. والشركاء في وضع مزدوج - إنهم يملكون الشركة، ويحق لهم بالتالي جزء من الأرباح، وينفذون نواحي إدارية محددة، كالتسويق او الوظائف الإستشارية والتي تدفع لهم راتبا عليها. وتميل الصيغة السائدة المستخدمة لقاء مكافأة الشريك الى ان يكون المرتب الأساسي مضافا اليه حصة الربح او المكافأة. وعلى سبيل المثال، فقد تم منح الشركاء الكبار في عام 1998 في احد الشركات الإستشارية الأمريكية مكافآت وارباحا بلغت في المتوسط 29% من رواتبهم الأساسية4. وفي عام 1999، فقد غطت متوسط التعويضات السنوية في الشركات الإستشارية حسب مجموعة بحوث مسح معلومات كينيدي كما يلي: ماجستير إدارة أعمال حديثة 79000 دولار امريكي، مستشارون 97000 دولار امريكي، مديرو المشاريع 158000 دولار امريكي، والشركاء 388000 دولار امريكي. وبالتالي فإن أجور الشركاء كانت اربعة أضعاف المستشارين المنفذين [5].

يدير الشركة الشركاء والمهنيون الآخرون في مناصب معادلة، ويلعبون دورا رئيسيا في تعزيز الأعمال التجارية. ويجب ان ينعكس دورهم وأداءهم في كل من الصيغ المستخدمة والمستوى الفعلي للتعويض. فإذا تم تجاهل معايير التعويض للشريك، او كانوا في صراع مع الشركة، واهدافها وسياساتها، فإن افضل خطة استراتيجية لن تكون أكثر من قطعة من الورق.

وفي الشركات الاستشارية الصغيرة، ومع عدد قليل من الشركاء، فسيكون هناك دخل بسيط ومعادلة تقسيم الأرباح شائعة جدا. فإذا كان هناك ثلاث شركاء في شركة، فسيكون تخصيص ثلث الأرباح لكل واحد منهم. ولا تسبب هذه الصيغة اية صعوبات إذا عمل الفريق بروح الفريق، وكان هناك تقسيم واضح للمسؤوليات وفهم من يفعل وماذا يفعل لتطوير الشركة. وسيكون الشركاء الثلاثة قادرون على التحدث بشكل مستمر وعلني للرد على هذه الأسئلة وتغيير التركيز عن طريق الإتفاق المتبادل (وعلى سبيل المثال انفاق المزيد من الوقت لتدريب شريك جديد او البدء في البحث عن خط جديد من الأعمال). وقد تكون هذه غير ضرورية او حتى على نقيض الممارسات الراسخة للشركة والتي تعكس اتفاقا رسميا لتغيير تعويض الشريك.

وتصبح المسألة أكثر تعقيدا مع نمو أعمال الشركة، وعدد الشركاء والمستشارين العاملين. وسيكون هناك حاجة لخطة التعويض للشركاء الذين يدعمون اهداف الشركة والأولويات الإستراتيجية. وكقاعدة عامة، فإن خطة استخدام مزج المعايير (قل من 3 – 5)، والتي تكون قابلة للقياس الكمي (مثل فواتير الخدمات الشخصية للشريك) او النوعية والتقيمية (مثل مساهمة الشريك في الدعم الإداري والتشغيلي في تدريب وتعليم صغار الموظفين، او بناء صورة الشركة المهنية وأوساط العملاء). ويخصص وزن لكل معيار. وإعلان التناسق بين المعايير وتطبيقها في الواقع أمر ضروري (أنظر الإطار 3.36).

ويحتاج الأثر العملي لكل معيار النظر اليه بعناية، وعلاوة على ذلك، يجب تقييم الأداء الدوري ليتم تطبيقها حتى على الشركاء في المناصب العليا، وذلك باستخدام صيغة تؤكد التقييم الجماعي والمقبول لكبار المتخصصين. وعلى سبيل المثال، يمكن ان يطلب من أحد الشركاء إعداد التقييم الذاتي للأداء باستخدام المعايير الرئيسية التي اختارتها الشركة. ويستعرض بعد ذلك من قبل لجنة إدارة التعويضات ومناقشتها مع الشريك في إجتماع اللجنة أو بشكل فردي.

الأسهم وخيارات الأسهم

لقد ازدادت أهمية استخدام الأسهم وخيارات الأسهم خلال التسعينات كأسلوب لتعويض المستشارين. وبالتالي، فإن المستشارين يتبعون الإتجاه الذي اصبح منتشرا وعلى نطاق واسع في مجال الأعمال التجارية، وأعمال تكنولوجيا المعلومات والتجارة الإلكترونية على وجه الخصوص. وقد أظهرت البيانات التي تقدمها جمعية شركات الإستشارات الإدارية (AMCF) في عام 1998، ان هذه الملكية لم تكن متاحة في فقط 31.5% من عدد الشركات ال 62 والتي تم مسحها في الإستطلاع. وكانت متاحة لكافة الموظفين في ما نسبته 24.1% من الشركات، والى مستوى الشريك الأصغر وما هو أعلى بنسبة 16.7%، وكبار الشركاء في 24% من الشركات التي شملها الإستطلاع [6].

وقد عززت تقنية التعويض هذه الصلة بين الأداء المؤسسي والتعويض الفردي. وتحفز المستشار الإداري للاهتمام بنمو القيمة الإجمالية للشركة، والتي ستؤكدها قيمة السوق في الشركات التي يتم تداول أسهمها للجمهور. فإذا أغلقت الشركة، فسيتم تحديد سعر السهم من خلال التقييم. وكقاعدة عامة، سيكون هناك وضع صيغ لإعادة شراء الأسهم من المستشارين المحالين على التقاعد او إنهاء العقد بشروط عادلة لكل من المستشار والشركة.

الإطار 3.36معايير تعويض الشركاء

1. الأقدمية

ومستخدم على نطاق واسع. ولا يزال معيارا حصريا في بعض الشركات المتميزة مهنيا، وتشجع الشركاء للحصول على مستوى دخل ثابت بغض النظر عن الجهود الشخصية الحالية والإنجاز.

2. شركة ربحية

ومستخدم على نطاق واسع، ويشجع الشركاء على مساعدة بعضهم البعض، وتشجيع العمل الجماعي وتحسين نتائج الشركة بأسرها.

3. يشرف أو يدير أنشطة الربحية

ومستخدم على نطاق واسع، يضع أهمية كبيرة على النتائج الفعلية لمشاريع الشركاء (المهمات) أو الوحدة التي يكون فيها الشريك مسؤول مباشرة.

4. الفواتير الشخصية

ومستخدم على نطاق واسع، يحفز الإهتمام والمبادرة للقيام بأعمال الفوترة الفردية، ويكافأ أيضا على معدل الفواتير الشخصية العالية (معدل الرسوم) مما يعكس الكفاءة الفردية والسمعة (والتي يمكن ان تكون معيارا منفصلا).

5. البيع الشخصي

وتشجع إيجاد عملاء ومشاريع جديدة، او الحصول على أعمال جديدة من العملاء الحاليين. واحتمالية صقلها، والإختلاف بين العمل الجديد او العمل الروتيني (والمكرر) بالطبيعة، والمشاريع التي تقدم للحصول على كفاءات جديدة، ودخول قطاعات جديدة، او ما شابه ذلك.

6. رضا العميل

وتشجع الشركاء لرعاية العملاء، وضمان الجودة العالية، وإدارة المهام لرضا العملاء بالكامل.

7. تدريب وتطوير المستشارين

تأكيد نقل الخبرات والمعرفة الفنية، ودور الشريك في تدريب وتطوير الشباب المستشارين.

8. المساهمة في المهنة

مكافأة الرابطة الطوعية، وغيرها من الأعمال التي تخدم المهنة.

9. المساهمة في نجاح الآخرين

مكافآت التعاون ومساعدة الوحدات الأخرى من خلال تبادل المعلومات وتقديم المشورة، واعطاء القيادة والمساعدة في التفاوض على المهام الجديدة. الخ.

10. المساهمة في إدارة المعرفة والتنمية في الشركات

مكافآت البحوث، وتطوير أسلوب جديد، وكتابة أدلة التطبيق وتبادل المعرفة وغيرها من الأعمال التي تعزز معرفة الشركة وقدرتها.

11. بناء صورة الشركة

تشجيع كتابة المقالات والكتب والتقارير في المؤتمرات، وعضوية اللجان الحكومية والمختلطة،الخ.

12. التطوير الذاتي وتحفز على التعلم لتعزيز كفاءة الشريك والمساهمة في الشركة.

13. الإدارة العامة يكافأ لشغل وظائف الإدارة داخل هيكل الشركة.

الإطار 4.36 الأفكار الرامية الى تحسين سياسة التعويض

- العمل الى الوراء من تسعير السوق، وتدقيق متقاطع ضد المقارنة الصناعية.
- أخذ الوقت غير المفوتر بعين الإعتبار.
- تجنب التكاليف الثابتة المفرطة من خلال وضع خطة تعويضات مدفوعة المكافآت.
- النظر في المكافآت المنفصلة وحسب مستويات المختلفة.
- تحديد نطاق تحقق التعويضات إعتمادا على الثقافة المؤسسية.
- تطوير عملية منظمة لتخصيص مجمعات المكافأة.
- جرب عناصر إضافية غير تقليدية من التعويض.
- تحويل الشركة من نموذج الشراكة الى شركة عامة لتقديم خيار حوافز الأسهم للموظفين.
- إنشاء وضع "الشريك القريب" الذي قدم سابقا بشكل منصف او تقاسم الأرباح.
- تسريع المسارات الى شريك او من في حكمهم.
- لا تحاول ان تخدع المستشارين بخطط التعويض المعقدة.
- كن مستعدا لتغيير الخطة.

المصدر معلومات كينيدي Source: Kennedy Information

ومن الواضح، ان لإستخدام هذه التقنية، لا بد من تأسيس الشركة كشركة أسهم او خيارات الأسهم التي يجب ان تخضع للضريبة في توزيعها وفقا للتشريعات المحلية (أنظر أيضا البند 1.14). ويقبل المستشارون صيغة الإعتقاد بأن قيمة الشركة في السوق ستنمو وتسعى الى زيادة هذه القيمة من خلال الأداء الشخصي. ويمكن ان يكون التأثير مخيبا للآمال ونتائج عكسية إذ يمكن ان ترتفع قيمة الشركة أو تقع لأسباب لا علاقة لها بالأداء المهني.

سياسة التعويض

وفي الختام، فمن المفيد التأكيد على ان سياسة او خطة التعويض لها تأثير قوي على المناخ في الشركة الاستشارية. ويجب على المستشارين في كل المستويات ان يعرفوا ما هي هذه السياسة وكيف يتم تبريرها. ويجب ان لا يكون لديهم سبب للشك في ان إدارة الشركة تستخدم معايير مزدوجة في تطبيق سياسة مختلفة للموظفين ولمستويات مختلفة من التسلسل الهرمي للإستشارات. الغرض من سياسة التعويض هو تحفيز جميع الموظفين وتحفيز الإنجاز، وليس حماية الإمتيازات وخلق التوترات بين المجموعات والفئات من المستشارين. ويجب ان تكون المؤسسة الاستشارية قادرة على المنافسة، لذا يجب ان تكون الرواتب منافسة في كل المستويات لجذب الموظفين القادرين والمؤهلين وبناء رأس المال البشري للشركة.

ويجب ان تكون سياسة التعويض سباقة، وليس مجرد رد فعل لإتجاهات السوق، ويجب ان تهدف الشركة الى منع خروج المواهب، وتحفيز الأفراد للحصول على عرض على المدى الطويل من حياتهم المهنية، والتعلم والإنجاز، والإطار 4.36 يلخص الإستنتاجات التي تصل اليها معلومات كينيدي [7].

1.The first significant attempt to define these characteristics was made by the Assocation of Management Consulting Firms (AMCF , formerly ACME)in the United States. See P.W.Shay: The common body of knowledge for management consultants (New York , ACME, 1974). In 1989 ACME published a revised edition of this first guid under the title professional profile of management consultants: A body of expertise , skills and attribute. See also Ch. 10 in G.Lippitt and R. Lippitt: The consulting process in action (SanDeigo. CA, University Associates, 2 nd ed. 1986).

1. ان اول محاولة كبيرة لمثل هذه الخصائص تمت من قبل جمعية شركات الإستشارات الإدارية AMCF، في الولايات المتحدة، أنظر بيدبليوشاي:هيئة المعرفة المشتركة للمستشارين الإداريين (نيويورك، 1974). وفي عام 1989فقد نشرت ACME)) طبعة منقحة تحت عنوان الشخصية المهنية من المستشارين في مجال الإدارة: وهيئة من المهارات والخبرات والصفات.انظر ايضا الفصل 10 لكل من Lippitt: (عمليةالإستشارة فيالتطبيق) (ساندياجو، كاليفورنيا، الطبعة الثانية، 1986).

2.To facilitate contacts between consulting firms and students, the Harvard Business School has established a Management Consulting Club. The School and the Club publish a periodical careerguide. See the Harvard Business School Guide to Careers in Management Consulting , 2001 Edition (Boston, MA. HBS. Prss,2000), See also www.wetfeet.com,a website for students interested in careers in e-business and other internet-related consulting.

2. تسهيل الإتصالات بين الشركات الإستشارية والطلاب، وانشأت مدرسة هارفرد للأعمال نادي الإستشارات الإدارية. واصدرت كل من المدرسة والنادي دلي شهادة دورية. أنظرمدرسة هارفرد للأعمال: دليل الوظائف في مجال الإستشارات الإدارية. 2001 (بوسطن، 2000) انظر ايضا الموقع www.wetfeet.com، وموقع ويب للطلاب الراغبين في وظائف في مجال الأعمال التجارية الإلكترونية وغيرها من الإستشارات المتصلة بالإنترنت.

3.Ther is little published information on a careerpatterns in various consulting firms. Information from several North American firms can be found in the consulting career guide of the Harvard Business School, op. cit.

3. وهناك القليل من المعلومات المنشورة عن الأنماط الوظيفية في الشركات الإستشارية المختلفة، ويمكن الحصول على معلومات من عدة شركات من امريكا الشمالية في استشارات دليل المسار من كلية هارفارد للأعمال / مرجع سابق

4.See AMCF: Operating ratios for management consulting firms: A resource for benchmarking (New York , 2000)

4.أنظر (AMCF) نسب التشغيل لشركات الأستشارات الإدارية: مورد للقياس من نيويورك 2000.

5.See Kennedy Information: Compensation and recruiting trends in management consulting (Fitzwilliam, NH. Kennedy Information , 2000)

1.أنظر معلومات كينيدي: التعويض واتجاهات التوظيف في الإستشارات الإدارية (فيتز وليام، معلومات كينيدي، 2000)

6.AMCF , op, cit

6.(أنظر AMCF)، سبق ذكره

7.See Kennedy Information , op, cit.

7..أنظر معلومات كينيدي.سبق ذكره

37 الفصل السابع والثلاثون
تدريب وتطوير المستشارين

أشرنا في الفصل السابق أن جميع الداخلين إلى مهنة الاستشارات ينبغي أن يكون لديهم خلفية تعليمية ممتازة وأن عددا كبيرا منهم سيكون له أيضا عدة سنوات من الخبرة العملية. وعلى الرغم من ذلك فإن لمهنة الإستشارات إحتياجات ومتطلبات خاصة من التدريب والتطوير، تضاف إلى ما يمكن للمستشار الجديد أن يكون قد تعلمه في الجامعة أو في كلية إدارة الأعمال أو في وظائف سابقة.

هناك أربعة أسباب رئيسية لهذا:

أولا، الاستشارة حول كيفية القيام بعمل ما يختلف في الواقع عن التنفيذ الفعلي للعمل. ويجب على المستشار الجديد تطوير فهم كامل لهذا الفرق واكتساب المهارات الفنية والسلوكية التي هي محددة للإستشارات.

ثانيا، اتساع وعمق المعرفة التقنية اللازمة لتقديم المشورة للعملاء والتي تتجاوز عادة ما قد تعلمه المستشار الجديد أثناء دراسته، أو في العمل السابق. والمستشار الجديد الذي عمل خمس إلى عشر سنوات ولديه خبرة في الأعمال التجارية في اثنتين او اربعة من الوظائف سيكون قد شهد عددا قليلا نسبيا من سياقات الأعمال والإدارة، فإن هذا لا يوفر ما يكفي من الخبرة لإعطاء أفضل مشورة ممكنة إلى العميل. بالإضافة إلى ذلك، فقد يكون مستشار جديد يعمل على تحديث ورفع مستوى المعرفة التقنية المكتسبة خلال الدراسات الجامعية أو دراسات كليات الأعمال.

ثالثا، معظم الموظفين الجدد المنضمين الى الشركة هم من دون أي نوع من التعليم في مجال الاستشارات في حد ذاتها. ولديهم ندرة في المقررات الدراسية الجامعية واستشارات الأعمال. فإن هؤلاء موجودون ويتم اختيارهم للإلتحاق عن طريق مجموعات طلاب صغيرة منتخبة.

رابعا، عندما ينضم المستشار الجديد لشركة إستشارية، يمكن الافتراض بأن لها فلسفة و إستراتيجية خاصة بها، تتعلق بقضايا مثل أهداف الاستشارات، والأساليب والتقنيات المستخدمة، والطرق التي ينبغي أن يشارك بها العملاء والاعتبارات الأخلاقية. و هناك حاجة إلى "تلقين" الموظفين الجدد في النهج المهني

لشركة الإستشارات بحيث يعرفون أنفسهم مع فلسفتها وثقافتها.

وزيادة على ذلك، فإن تعليم المستشار لا ينتهي مع الانتهاء من التدريب الأولي. "وعلى الأقل لا يمكن للمستشار ان يستمر بالإعتقاد بأن الطرق القديمة في العمل لا تزال صالحة أو تصلح بما فيه الكفاية، و على الأغلب لا يوجد مجموعة يتم تحديها من قبل الكم الهائل من المعلومات أكثر من المستشارين الإداريين. إن التعلم يجب أن يكون طوال الحياة بالنسبة للمستشار". هذا ما كتبه مايكل شايس Michael Shays في عام 1993 عندما كان رئيساً لمعهد المستشاريين الإداريين في الولايات المتحدة الأمريكية.[1]

كيف يتعلم المستشار ماهية الطريقة الأكثر فاعلية في تطوير مستشار كفؤ؟ إن التعليم الجامعي يمكن أن يوفر المستشار المستقبلي بأساس صلب من العلم وبعض المهارات التحليلية. ومع ذلك فإن المستشارين مثل المديرين يتعلمون من الخبرة العملية فوق كل شيء. وهذا يشمل الخبرة المباشرة للمستشار من خلال المهمات التي يتعامل فيها مع المشاكل والظروف التي توفر فرص تعلم ذات معنى. ومن خلال ذلك يتعلم المستشار أيضاً من خبرات العملاء، وزيادة على ذلك يتعلم المستشار من المستشارين الآخرين - زملائه في الفريق ورؤسائه والمستشارين الذين عملوا في السابق لنفس العميل وزملاء المهنةالآخرين. وبذلك يكون التعلم أثناء العمل من خلال الممارسة العملية للإستشارات هو الطريقة الرئيسية والمتفق عليها للتعلم.

بهذه الطريقة إكتسب معظم المستشارين مهاراتهم في الماضي، وحتى في هذه الأيام لايزال بعض المستشارين يعتقدون بأن التعلم أثناء العمل هو الطريقة الوحيدة ليصبح المرء مستشاراً كفوءاً. لكن التعلم أثناء العمل وحده غير كافٍ ويجب أن تكمله (لا أن تستبدله) وسائل تعلم أخرى مثل الدورات التدريبية وورش العمل. هذه هي المقاربة التي نتبناها في هذا الفصل، والتي تدعمها وبشكل متزايد شركات الإستشارات الرائدة وجمعيات المستشارين المحترفين.

1.37 ماذا يجب أن يتعلم المستشارون؟

إن تنوع الشخصيات والعملاء والمواضيع وطرق التدخل وفلسفات شركات الإستشارات هي إحدى اهم جوانب مهنة الإستشارات. وبسبب هذا التنوع فمن المحتمل وجود عدد من الطرق للوصول للإحتراف بعدد ما يوجد من مستشارين. وكما في المهن الأخرى، فإن بعض الأشخاص سيتعلمون بشكل أسرع من غيرهم ويحققون مستوى من الإحتراف، وذلك لتزامن عدد من الظروف مثل الموهبة والحافز والخلفية العلمية وتعقيد وندرة الأعمال المنفذة والقيادة والدعم الذي توفره شركة المستشار.

إن سياسات التدريب و التنمية لشركات الإستشارات و القطاع بشكل عام تميل إلى إحترام هذا التنوع، حيث تقدم طيفاً من الإختيارات التي تسمح بأن يكون التعلم متجانساً مع الرغبات والحاجات والإمكانات الفردية. وفي نفس الوقت سعت المهنة لتحقيق الحد الأدنى من المعايير الموحدة للعمل، مما يعكس الحاجات الرئيسية والمشتركة للمستشارين في مختلف مراحل المسيرة المهنية، و خصصت الشركات الرائدة و الجمعيات الكثير من الجهد و الطاقة للإجابة على هذه الأسئلة. وبما أن مهنة الإستشارات مهنة فتية و في تطور سريع، فإن عملية إستخلاص الإحتياجات و المبادىء المشتركة ليست بالعملية السهلة، و هذه

المهمة أبعد ما تكون من نهايتها. و على الرغم من ذلك يتوفر بعض من الأدلة و المواد المساعدة التي تضع الخطوط العريضة والقواعد العلمية العامة لمهنة الإستشارات[2]

عناصر كفاءة المستشار

بشكل عام يمكن أن توصف كفاءة المستشار من حيث الصفات الشخصية و الأهلية و المواقف و العلم و المهارة. حيث أن هذه العناصر مترابطة و يؤثر بعضها في بعض[3].

الشخصية. تم التحدث في الفصل السابق عن الصفات الشخصية و الأهلية عندما تم التحدث عن معايير توظيف المستشار، فالسمات الشخصية تحدد كيف يتعامل الشخص مع "أي مجموعة من الأحداث التي تسمح بأن يتم التعبير من خلالها عن الصفات الشخصية"4.و هكذا فإن الصفات الشخصية تحدد أنماط التفكير و ما يتنج عنها من صفات سلوكية للشخص في مختلف المواقف. و من الأمثلة على الصفات الشخصية، الميل الى إتخاذ زمام المبادرة، والطموح، والمرونة و الصبر، و الثقة بالنفس، و الخجل، و غيرها. و من الأمثلة على الأهلية، البراعة اليدوية، أو القدرات اللغوية.

المواقف. هي مشاعر الشخص حيال قضايا معينة، و لذلك فهي تعكس القيم التي يؤمن بها الشخص. و تتعلق بالإهتمامات و التفضيلات الشخصية و ينتج عنها إختيارات بين إهتمامات متنافسة. ومن الأمثلة على المواقف أو القيم، تفضيل التواصل الشفهي على التواصل المكتوب، و التسامح تجاه المعتقدات الدينية والقيم الثقافية للآخرين، أو تفضيل العمل مع أشخاص من جنسية معينة أو أشخاص لديهم معرفة تقنية معينة.

المعرفة هي المعلومات المحفوظة و التي تتعلق بالحقائق والمفاهيم والعلاقات والعمليات[5]. و من المفيد التمييز بين المعرفة العامة و المعرفة المتخصصة. وفي مجال الإستشارات، فإن المعرفة العامة تتعلق بالعمليات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و الثقافية، والمؤسسات والبيئات التي تؤسس خلفية عامة لتقديم الإستشارات في مؤسسات أو أنظمة معينة. وبذلك يكون هناك نوعان من المعرفة المتخصصة، النوع الأول: يتعلق بموضوع الإستشارة مثل القطاع أو المجال الفني الذي يتخصص فيه المستشار، ومن الأمثلة على القطاعات، قطاع التصنيع و قطاع البنوك و التأمين، و من الأمثلة على المجالات الفنية، التسويق و الإنتاج والتقييم الوظيفي والإستراتيجيات المؤسسية. والنوع الثاني: من المعرفة المتخصصة يتعلق بالمهنة نفسها، مبادئها و عملياتها و تنظيمها و طرقها و تقنياتها.

المهارة هي القدرة على فعل الأشياء، أن تطبق المعرفة و الأهلية و المواقف بشكل فعال في العمل. ويمكن تفكيك المهارة أيضاً إلى عدة مجموعات أساسية، فبعض مهارات المستشار يمكن أن تكون عامة مثل المهارات الإجتماعية و الثقافية، و بعضها يمكن أن تكون مشتركة بين المستشار وعملائه (المديرون والرياديون). الفرق سيكون في مدى اتساع و عمق إتقان مهارات معينة. وعلى الأغلب سيكون المستشار أكثر مهارة من المدير ومن الريادي في إجراء المقابلات و تقديم النصيحة، لكن لا يجاري المديرين في المهارات الفنية و تحريك و تحفيز الناس و السرعة في اتخاذ القرارات. فإذن المهارات الخاصة بالمستشارين و المرشدين و الأشخاص الذين توصف طبيعة عملهم "بإنجاز الأعمال عندما لا تكون في موقع المسؤولية"6. ويجب ان يكون

هؤلاء المحترفين أكفاء في تقييم المشاكل و الفرص لمؤسسات هم غير مسؤولين عنها ولا يعملون بها، حيث يطورون و يقدمون العروض و التغذية الراجعة و التقارير لصناع القرار و مساعديهم، وهلم جرا.

إن الفرق بين محتوى و مستوى الكفاءة كبير، لذلك فإن العناصر المختلفة لإدارة المشاريع الإستشارية تعد من المهارات و المعارف العلمية الأساسية للمستشار. لكن سيكون هناك فرق في مستوى الكفاءة المطلوب لمستشار حديث و شريك يشرف على عدة مشاريع مهمة. و هذا الفرق يجب أن ينعكس بشكل واضح في البرامج التدريبية لمستويات المستشارين المختلفة.

مجموع معرفة و مهارات المستشار

في الفصل السادس أشرنا إلى تحديد "مجموع المعرفة" - مجموعة من مجالات الكفاءة العامة لمستشار إداري ذو خبرة و نضج. و كقاعدة عامة فإن وثيقة كهذه ستشير إلى كفاءات أولية عامة ليست متطلبة لأداء عمل معين أو تحقيق أداء متميز[7].

ومن المفيد الإشارة إلى نص كامل من مجموع معرفة ما عند تصميم برنامج تدريبي للمستشار، لكن من المهم تذكر ان هذه الوثائق لا تسعى إلى وضع أساس علمي لمهنة الإستشارات كمجال تعلم. ومن المحتمل جداً أن يستنتج القارىء أنه يجب تغطية مواضيع أخرى في عملية التدريب، أو أن المواضيع التي طرحت يجب أن توضع في مجموعات وتقدم بطريقة مختلفة. بغض النظر عن الإختلاف في الإصطلاح و التصميم، فإن المجالات الأساسية التي تم تغطيتها في مجموع المعرفة للمستشار ستكون بطبيعة الحال قريبة الى تلك الموضحة في الإطار 1.37. إن طبيعة تعدد التخصصات في الإستشارت واضحة، حيث أن المواضيع المذكورة تشمل علم الإجتماع و علم النفس، و الإحصاء، والإقتصاد و الإدارة ونظرية التنظيم و غيرها من العلوم. وتقتصر بعض الموضوعات على وصف الممارسات الجيدة من غير أن تهدف إلى التحليل العلمي أو التبرير النظري.

مجالات الخبرة الاساسية وبيئة الأعمال

إن عمليات التدريب و التنمية في مجالات الخبرة الفعلية للمستشار و بيئة الأعمال الأوسع والبيئة الإجتماعية و القانونية والمؤسسية اصبحت ذات اهمية اكثر من اي وقت مضى. وهناك عدة أسباب لذلك، حيث يمكن أن يمتلك الموظفون الجدد في مهنة الإستشارات خلفية فنية ممتازة ولكن منظور ضيق و معرفة محدودة في بيئة الأعمال. ومع تقدم مسيرتهم المهنية وقبولهم لمهمات معقدة يحتاج العديد من المستشارين لإتقان مجالات جديدة و توسيع قاعدة المعرفة لديهم لتغطي مجالات خارج خلفيتهم الأصلية و مجال كفاءتهم الرئيسي.

وهناك سبب آخر هو السرعة العالية التي تظهر وتكسب بها المفاهيم و التقنيات الجديدة الأهمية و الشعبية، و من ثم تصبح لاغية، لتحل مكانها مفاهيم و تقنيات أخرى. هذا التسابق في الإبداع و التفرد يجبر المستشار ليكون على إطلاع دائم و معرفة جيدة. و مع أنه ليس سهلاً تميز الفرق بين التطورات الحديثة و المهمة و بين الصراعات العابرة، فلا يمكن للمستشار الإداري تحمل أن يجيب على سؤال عميل يستفسر عن تقنية جديدة بـ "لم أسمع بها من قبل" أو "يمكنك تجاهلها فهي ليست مهمة بالنبسة اليك" أو "شركتنا لا تستخدم هذه التقنية".

و أكثر من ذلك، تكنولوجيا الإتصالات و المعلومات منتشرة في كل مكان و في تغير مستمر في كافة قطاعات الإدارة. والتدريب و إعادة التدريب في تكنولوجيا المعلومات و تطبيقاتها الإدارية أصبحت جزءاً أساسياً في أي برنامج لتطوير و تنمية المستشار.

ويحتاج المستشارون الذين يتخصصون في قطاع معين إلى أن يكونوا على إطلاع دائم بالتطورات القطاعية، بما في ذلك القطاع الخاص بالتكنولوجيا، والمنتجات الأساسية، والمنتجين و الموزعين الأساسيين، والمنافسين، وإعادة الهيكلة الحاصلة في الشركات، والتوجهات و الفرص الإقتصادية، التوظيف، و القضايا الإجتماعية و الإعتبارات البيئية، وما شابه.

الإطار 37.1 مجالات معرفة ومهارات المستشار

التوجيه إلى الاستشارات الإدارية

- طبيعة وأهداف الخدمات الاستشارية؛ المستشارون وعملاء الإستشارات والتغيير.
- أنماط واساليب الاستشارات الأساسية.
- أنواع الخدمات والمنظمات الاستشارية.

الاستشارات وغيرها من المهن

- الاستشارات الإدارية كمهنة.
- تنظيم المهنة.
- أخلاقيات وسلوكيات المهنة.
- التطور التاريخي،الوضع الراهن وآفاق المستقبل للاستشارات.
- المهن القريبة للإستشارت (التدقيق،والمشورة القانونية، والتدريب،الخ).

نظرة عامة على عملية الاستشارات

- إطار العمل ومراحل المهمة لإستشارية (المشروع).
- المدخل.
- التشخيص.
- تخطيط العمل.
- التنفيذ.
- الإنهاء.

المهارات التحليلية ومهارات حل المشاكل

- المنهجية المنظمة في حل المشاكل في الإدارة والأعمال.
- طرق تشخيص المنظمات وأدائها.
- جمع البيانات وتسجيلها.
- البيانات وحل المشكلات.
- تقنيات لتطوير مقترحات العمل.
- التفكير الإبداعي.
- تقييم واختيار البدائل.
- قياس وتقييم نتائج المشروع.

المهارات السلوكية، والاتصالات، وإدارة التغيير

- الجوانب البشرية والسلوكية لعملية الإستشارات وعلاقة المستشار والعميل.
- علم نفس العميل.
- الأدوار السلوكية للمستشار والعميل.
- الإستشارات والثقافة.
- تقنيات تشخيص المواقف، والعلاقات الإنسانية والسلوك وأساليب الإدارة.
- تقنيات لتوليد ومساعدة التغيير في الناس والمنظمات.
- إدارة الصراع.
- الاتصالات وتقنيات الإقناع.
- العمل الجماعي، وإجراء الإجتماعات.
- استخدام التدريب في مجال الاستشارات،وتقييم الاحتياجات التدريبية للعميل، وتصميم البرامج التدريبية
- مفاهيم وتقنيات الإدارة وتدريب الموظفين.
- آداب المجاملة في علاقة المستشار والعميل.
- كتابة وعرض التقارير الفعالة.

التسويق وادارة المهام

- مبادئ التسويق في الخدمات المهنية.
- مناهج وتقنيات التسويق.
- معايير واجراءات اختيار الإستشاري.
- العروض للعملاء (التخطيط والإعداد، والتقديم).
- عقود الاستشارات والتفاوض بشأنها.
- تحديد الأتعاب.
- هيكلة وتخطيط وتعيين موظفين لمهمة استشارية.
- إدارة ومراقبة المهمات.
- تقديم التقارير إلى العميل والشركة الاستشارية.

إدارة وتطوير ممارسات العملية الاستشارية

- إعتبارات في تأسيس وهيكلة شركة استشارية؛ والأشكال القانونية.
- الاقتصاد واستراتيجية شركة استشارية.
- الحوكمة، والثقافة التنظيمية وأسلوب الإدارة في الشركات المهنية.
- إدارة المعرفة.
- توظيف وتطوير ومكافأة االمستشارين.
- الإدارة المالية للشركة.
- إدارة العمليات والمراقبة: تقييم الأداء.
- قيادة التدريب والاستشاريين.
- ضمان الجودة والإدارة.
- المسؤولية المهنية.
- تكنولوجيا المعلومات في الشركات المهنية.
- الإدارة الداخلية وإدارة المكاتب.

مصفوفة تطوير المستشار

تعطي مصفوفة تطوير المستشار في الشكل (1.37) فكرة عامة عن كيفية تغير الإحتياجات التدريبية خلال مراحل المسيرة المهنية للمستشار. و لتبسيط ذلك تظهر ثلاث مراحل خلال المسيرة المهنية (الأولية، المتقدمة، و الإدارية)، و بين هذه المراحل هناك تغيير في التركيز من قضايا المنهجية و التشغيل الأساسية، و التي تسيطر على عمليات التدريب الأولية من خلال مهمات (مشاريع) التسويق و الإدارة (و التي تشمل قيادة فرق من المستشارين)، إلى قضايا ممارسة الإدارة و التطور. و كما هو مشار إليه في المصفوفة و بسبب حالة التغير السريع في فن الإستشارات فإن كل مجال يتطلب التحديث في كل المستويات التنظيمية.

أثر الإختيارات الإستراتيجية للشركة

في الفصل 28 شددنا على الحاجة إلى التناسق بين إختيارات الشركة الإستراتيجية الأساسية وبين تدريب و تطوير موظفيها، و على الرغم من أن بعض البرامج التدريبية الأساسية يجب أن تعطى لكافة المستشارين فإن بعض الشركات لا تعمل على تطوير موظفيها لرفع كفاءتهم بشكل عام، و لكن ليكونوا أكثر ملائمة لتوجهات الشركة و أكثر قدرة على فهم و تطبيق إستراتيجيتها. ويمكن ان تكون الإستراتيجيات مختلفة جدا وكذلك سياسات و برامج التدريب، فعلى سبيل المثال، إن الشركات التي تعمل بشكل رئيسي في تطوير و تطبيق نظم الإدارة تقدم التدريب الرسمي و المنظم بشكل كبير في تصميم و تطبيق هذه النظم، بينما الشركات التي تمارس تعليم الفعل و إستشارات العمليات كتقنية أساسية لعمله سوف تركز أكثر على تنمية تقنيات التصرفات و التواصل و تنمية الموارد البشرية.

2.37 تدريب المستشارين الجدد

أهداف التدريب

الهدف العام لبرنامج التدريب الأولي للمستشارين الجدد هو:

التأكد من أن المستشار لديه القدرة و الثقة لتنفيذ المهام في مجال عمله.

حيث أن مهنة الإستشارات ليست بالسهلة، فالتدريب الأولي يجب أن يوضح و يبين هذا الأمر، لكن و في نفس الوقت يوفر الإرشاد الكافي للمستشارين الجدد ليبدأوا مهمتهم الأولى بحماس و ثقة بقدراتهم.

ويمكن ان يقسم الهدف العام المبين أعلاه الى أربعة أهداف فرعية كالتالي:

١. للتأكد من ان المستشار يمكنه تحقيق حالة الخروج وتحسين التصميم.

شكل 1.37 مصفوفة تطوير المستشار

المواضيع المغطاة	المستوى			
	الأولي	المتقدم (مدير مشروع)	الإداري (شريك)	المحدث (كل المستويات)
1. الخبرة الفعلية / الاساسية				
1.1 المجال الرئيسي	***	**	*	*
1.2 المضمون، البيئة	***	**	**	*
1.3 المجالات ذات العلاقة	***	**	*	*
2. منهج الإستشارت				
2.1 الأساسيات و المبادىء العامة	***	*		*
2.2 الأساليب و التقنيات	***	**		*
2.3 ادارة التغيير	***	***	**	*
2.4 المهنية و الخلاقيات	***	**	**	*
3. إدارة العملية				
3.1 مهمات التسويق	**	***	**	*
3.2 المهمات الإدارية	*	***	**	*
4. إدارة الشركة				
4.1 ممارسة الإدارة		**	***	*
4.2 ممارسة التطوير		**	***	*

وهذا يتطلب القدرة على جمع المعلومات وتحليلها نقديا، وذلك لتحديد جميع جوانب المشكلة، ومن ثم تحسين عملية التصميم باستخدام الخيال والإبداع.

2. للتأكد من أن المستشار يمكنه تطوير علاقة تعاونية مع العميل، والقبول بالتغييرات المقترحة، وتنفيذ التغيير على نحو مرض.

إن القدرة على التواصل مع الناس بشكل سهل، و فهم العوامل التي تحفز التغيير أو تمنعه، ومعرفة سليمة بتقنيات التواصل و الإقناع، و التواصل الجيد مع الآخرين خلال عمليات التطبيق، هي أمور حيوية في ترسانة المستشار. و يجب التركيز عليها و ممارستها خلال التدريب الأولي.

3. التأكد من إتقان المستشار لتخصصه أو مجاله.

و هذا يشمل جوانب المعرفة الفنية بالحقل، و يمكن أن لا يكون المستشار قد واجه بعضها في عمله السابق، و كذلك القدرة على تطبيقها على مشاكل العميل، و في نفس الوقت يجب أن يكون المستشار قادراً على رؤية مشاكل مجاله من منظور إستراتيجي عام و يربطها بنواح عملية أخرى، و بالبيئة التي تعمل بها المؤسسة.

4. إقتناع إدارة المستشار بأنه قادر على العمل بشكل مستقل و تحت الضغط؟

وسيكون من غير الواقعي أن يطلب من المستشارين الجدد التعامل مع مهمة صعبة مباشرة بعد التدريب.

ومع ذلك، عند انتهاء التدريب الاولي يجب أن يظهروا القدرة على التعامل مع مهمة ميدانية. و في نفس الوقت، فإن تقييم منظم لأداء المتدرب يجب أن يعطي الشركة معلومات كافية عن نقاط القوة و الضعف للزميل الجديد، حتى يستطيع قائد الفريق أن يساعدهم بالتوجيه و التدريب المناسب خلال مهمتهم الأولى.

أنماط التدريب الأولي

إن تصميم برامج التدريب الأولي يعتمد على الكثير من المتغيرات، بما في ذلك الحاجات الخاصة بكل متدرب و موارد و سياسات الشركة الإستشارية.

وهناك طيف واسع من برامج التدريب الاولية، من برامج مخطط لها و منظمة بشكل دقيق إلى برامج تدريبية أولية غير رسمية و غير محددة الوقت. و ليس الغرض من هذا الفصل تحديد نمط معين لكافة الظروف. و لكن هناك مبادىء محددة يجب أن تنعكس في أي برنامج للمستشارين الجدد، و كذلك أنماط معينة كانت قد أعطت نتائج جيدة في الماضي.

الفردية. يتمتع الداخلون الجدد لمهنة الإستشارات بخلفيات مختلفة من الناحية العلمية و ناحية الخبرة، و كذلك بصفات شخصية مختلفة. ولا يجب أن يكون هناك برنامج تدريبي أولي موحد لهم، مع أن بعض عناصره ستعطى لكافة المستشارين الجدد. و نحن نبين في الأسفل كيف يمكن للبرنامج التدريبي أن يكون مصاغاً بطريقة تراعي الفردية دون أن يصبح مكلفا و صعباً على الشركة.

العملية. يمكن أن توضح وتحاكي بعض نواحي و طرق الإستشارات خلال البرنامج التدريبي. و لكن يجب أن يأخذ أغلب التدريب شكل التطبيق العملي بحيث يتم التدريب على ممارسة خطوات مهمة إستشارية و التعامل مع العملاء تحت اشراف و توجيه مستشار متمرس. كما يجب ان يتضمن البرنامج كلاً من ملاحظة المستشارين المتمرسين أثناء العمل، و التنفيذ الفعلي لمهام إستشارية عملية.

الضغط على المتدرب. يجب أن يبين البرنامج التدريبي أن مهنة الإستشارات تتطلب الوقت و الجهد و القوة العقلية، حتى يكون المستشار واع تماماً بالمسؤولية و مستوى الأداء المطلوب في مهنته الجديدة التي اختارها.

مدة البرنامج التدريبي. على الرغم من أنه يمكن المجادلة بأن المستشار الجديد سيحتاج لعدة سنوات من الخبرة ليصبح قادراً تماماً على العمل بأقل ما يمكن من التوجيه و الإشراف، فإنه سيكون من غير العملي و من غير السليم نفسياً إبقاءه في خانة المتدرب لمدة طويلة. بإفتراض ظروف التعيين العادية، فمدة التدريب الأولي يجب أن لا تزيد عن 12-6 شهراً.

التوجيه. إن تعلم المستشارين الجدد سيتأثر بشكل كبير بطبيعة الأعمال المسندة اليهم وبتصرفات المشرفين عليهم و زملائهم الأكثر خبرة. لذلك فشركات الإستشارت و غيرها يجعلون من الموظفين الأكثر خبرة مسؤولين عن تنمية و تطوير الموظفين الأقل خبرة. ويتم هذا في الغالب، بشكل غير رسمي وعن طريق العلاقة المباشرة، ومن خلال مناقشة الموضوعات التقنية و غيرها من الموضوعات ذات العلاقة، مما يساعدهم على التعامل مع الصعوبات و إقتراح التحسينات بأريحية بحيث لا تعطى انطباعاً بالتقييم السلبي.[8]

المكونات الأساسية للبرنامج التدريبي

سيحتوي برنامج التدريب الأولي المثالي على ثلاث مكونات أساسية:

- برامج تدريبية للمستشارين الجدد.
- تدريب عملي في مؤسسات العملاء.
- الدراسة الفردية.

إن البرنامج التدريبي للمستشارين الجدد سيغطي نواحي الإستشارات التي يجب ان تعطى لكافة المتدربين، و يمكن التعامل معها في بيئة صف دراسي، بإستخدام مجموعة من أساليب التدريب كما تم مناقشته في الجزء 3.37. و كقاعدة عامة، سيكون هذا عبارة عن برنامج تدريبي دراسي يمتد بين اسبوعين الى اثني عشر اسبوعاً. ويمكن للشركات الإستشارية الكبيرة أن تتحمل كلفة برامج أطول و

إقامتها في مقرها الرئيسي أو مركز التدريب الخاص بها. أما الشركات الصغير فيمكن أن تضطر إلى إرسال الموظف الجديد إلى برامج خارجية للإستشارات الإدارية، و تكملها بورش عمل تتعلق بسياساتها و مفاهيم العمل الخاصة بها.

إن التدريب الميداني (أثناء العمل) يسعى لتنمية طيف من المهارات العملية، و تبيان عملية الإستشارات الفعلية وتشكيل مواقف المتدربين تجاه مهنتهم الجديدة من خلال الممارسة الفعلية للعمل. و يجب أن توفر الفرص و الوقت لتحسين الصفات الشخصية مثل الحكم على الأشياء و القدرات التحليلية في حل المشاكل، العلاقات الشخصية، و القدرة على التواصل و الإقناع. ويهدف البرنامج التدريبي أيضاً الى تحسين صفات أخرى مثل الثقة بالنفس و النزاهة والإستقلالية. وتتمتع الشركة الإستشارية بقدر كبير من المرونة أثناء التخطيط لهذا الجزء بشرط أن يتوفر لديها العديد من العملاء الذين لديهم إستعداد للعمل مع مستشارين حديثي العهد بالمهنة، و مستشارين متمرسين لديهم الوقت و القدرة و الحافز لتدريب زملائهم الجدد.

أما مسألة أن يتم تحميل العميل كلفة الوقت الذي يقضيه المتدرب في مؤسسته فهي مسألة حساسة و يجب أن تناقش بصراحة مع العميل دون فرض حجج قد يكون العميل متردداً في قبولها. ومن خلال دراسة السيرة الذاتية للمستشار المقترح لمهمة ما، سيتعرف العميل بسهولة على الموظف الجديد الذي ليس لديه أي خبرة أو القليل منها، وسيرغب بأن يتم إعلامه ليس فقط عن قدرات المستشارين الجدد و مدى فائدتهم له، و لكن أيضاً عن الترتيبات المالية. و في حين أنه من المبرر الطلب من العميل بعض الأتعاب إذا كان عمل المتدرب لديه سينتج عنه نتائج ملموسة، فإنه من غير المقبول أو العادل التوقع من عميل واحد تحمل تكلفة تدريب المستشار الجديد. هذه التكلفة يجب أن يتم تغطيتها من خلال التكاليف العامة للشركة الإستشارية. و يمكن إيجاد تسوية لهذه المشكلة من خلال أتعاب مخفضة أو دفع جزء من تكلفة وقت المتدرب. و ذلك ينطبق ايضاً على وقت المدرب - إذا كان المدرب مستشارا عاملاً في المشروع فإن الوقت الذي يقضيه في توجيه و إرشاد المتدرب يجب أن يحسب و لا تحمل تكلفته على العميل.

المشاريع التي يدفع فيها العميل سعراً موحداً توفر بيئة تدريب مفضلة من تلك التي يدفع فيها العميل بناءاً على الوقت. فالعميل الذي يعلم بأن الأتعاب ستبقى كما هي بغض النظر عن عدد المستشارين و الوقت اللازم لتنفيذ المشروع، سيكون أكثر إرتياحاً تجاه وجود مستشارين جدد و بدون خبرة في فريق المشروع.

الدراسة الذاتية هي منحى آخر يوفر المرونة في عملية التدريب. المستشار الجديد يمكنه أن يملأ النقص في المعرفة لديه من خلال قراءة الكتب و المقالات و التقارير النهائية للمشاريع وأدلة العمل و غيرها من الوثائق.

ويمكن جمع وبرمجة هذه المكونات الثلاثة للتدريب الأولي في الوضع المثالي كما يلي:

- الجزء الأول (مدخل) من برنامج التدريب للمستشارين الجدد بين أسبوعين إلى ستة أسابيع.
- التدريب الميداني، أطول مدة تكون ضرورية و ذات جدوى.

- الجزء الثاني من التدريب الرسمي (بين أسبوع إلى ستة أسابيع)، و يشمل واحدة أو أكثر من الندوات أو ورش العمل المتخصصة في طرق العمل، و التعرف على الطرق الفنية والأشخاص و طرق التوثيق في المقر الرئيسي للشركة.
- إستمرار التدريب الميداني حسب الإقتضاء.
- لا يوجد فترة محددة للدراسة الذاتية- و تتم بالتوازي مع البرنامج التدريبي و التدريب الميداني (يجب على المستشار أن يكون مستعداً للعمل الإضافي).

و لكن يمكن للشركة الإستشارية أن تجد أنه من المستحيل تطبيق هذا البرنامج لعدد من الأسباب العملية: عدد المتدربين قد لا يسمح بعقد التدريب داخل الشركة، أو أن الشركة يمكن أن تتحمل فقط تكلفة برنامج تعريفي قصير للمستشارين الجدد. و هكذا يمكن أن يصبح التدريب أكثر صعوبة لكافة الأطراف المعنية و يصبح واجباً على المستشار الجديد أن يتعلم الكثير من خلال الدراسة الذاتية و مراقبة زملائه في العمل.

دور المدرب

خلال عملية الإختيار والتعيين، يقابل المستشارون الجدد أشخاصاً من الإدارة العليا في المؤسسة لفترة قصيرة فقط، و بهذا يكون المدرب هو أول شخص في الشركة يتعرف عليه المستشارون الجدد بشكل جيد، ويضع مثالا على كيفية تصرف المستشار. و يبين كيفية تحقيق النتائج بدون الصلاحية لفرض أية أفكار. و بذلك يلعب المدرب دورا مهماً في بناء وتنمية الشخصية التي تميز المستشارين عن المديرين، والتنفيذيين، و المحاسبين، والمدققين أو الباحثين. و بالإضافة الى تعليم المعرفة، يقوم المدرب بتحديد النهج التي يتعامل به المستشار الجديد مع العملاء، ويساعدهم في التعرف على فلسفة الشركة و ثقافتها.

مدير التدريب هو في العادة أحد أفراد الإدارة العليا لديه خبرة واسعة في الإستشارات والتدريب. و عليه تقع المسؤولية العامة في تدريب المستشارين الجدد، بما في ذلك برمجة التدريب الميداني. و يكون مسؤولاً عن برنامج التدريب المركزي للمستشارين الجدد و يعطي بنفسه عدد من الجلسات في البرنامج.

ويجب النظر لكل متدرب في البرنامج التدريبي التعريفي على أنه فرد سيقضي معظم وقته كالفرد الوحيد في مهمة إستشارية. كما يجب الأخذ بعين الإعتبار كيفية التصرف ضمن مجموعة أو فريق أو القدرة على التعاون في قضية معينة، و كذلك ردة الفعل تجاه المشكلات والأفكار التي تناقش خلال البرنامج التدريبي. و لا يجب على المدرب إتخاذ طريقة الأستاذ والتلميذ. كما لا يجب ان يكون الجو العام للبرنامج التدريبي مثل الغرفة الصفية. هذه النقطة قد تبدو بديهية، لكن المدربين يحتاجون لأن يتعلموا كيفية التدريب وبعضهم قد يبدأ بداية مشوشة. وعلى المتدرب أن يعتبر المدرب صديقاً مقرباً ومستشاراً يعتمد عليه في أي وقت للتوجيه و الإرشاد.

المدربون الميدانيون هم مستشارون عاملون أو قادة فرق يعملون مع العملاء، و هم يمارسون المهنة

في الميدان الذي سيعمل به المستشار الجديد، و يرتبون له أن يتحمل جزءاً من المسؤولية في المشروع تدريجياً. و يجب أن تتوفر لديهم قدرات التدريب و التوجيه و أن يكونوا متعاطفين مع احتياجات المستشار الجديد، و أن يكون لديهم القدرة على تحفزيهم للعمل. و بما أن المدرب و المتدرب سيمضون وقتاً طويلاً معاً فإن رابطاً من الصداقة سيتكون ويبقى لسنوات طويلة بعد انتهاء التدريب.

تقييم التدريب

يجب مراقبة تطور المتدرب أثناء التدريب من قبل من هم على اتصال معهم و اصدار عدد من التقارير حول ذلك. و الهدف من ذلك هو التحقق فيما إذا كان التدريب يحقق أهدافه أم لا، واقتراح اجراءات تصحيحية (مثل تمديد البرنامج التدريبي أو إدخال مواضيع جديدة للدراسة الذاتية، وما شابه)، و جمع المعلومات عن نقاط قوة و ضعف المتدربين (وهذا لا يقدر بثمن لمن سيشرف على مهمة المتدرب الأولى). و لا داعي للقول أن تقييم التدريب يساعد في تحسين سياسات التدريب للشركة الإستشارية.

و تستخدم العديد من الشركات نظام سرياً للتقارير بحيث يقدم المدربون تقارير تقييم شخصية عن المتدربين. ومطلوب على الأقل ان يكون هناك إثنان من التقارير: تقرير في نهاية البرنامج التدريبي التعريفي، و الآخر في نهاية التدريب الميداني. تقارير اضافية قد تكون ضرورية اذا كان التدريب الأولي مقسماً الى عدة مهمات و عدد من قادة الفرق، أو اذا كان طول مدة التدريب الميداني يحتاج عدة تقارير تقدم مرحلية.

و المقياس الذي بناءاً عليه يقيم المتدرب هو المقياس الذي تتوقعه الشركة من المستشارين العاملين في مهمتهم الأولى. و السؤال الذي يجب الإجابة عليه هو: "بناءاً على الوضع الحالي للمتدرب هل سيكون قادراً على البدء بالعمل بعد انتهاء التدريب؟" و التناغم في تفسير المقياس من مدير التدريب و المشرفين و المدربين الميدانيين ينبع من الخبرة المشتركة و معرفتهم بمتطلبات العمل الحالية.

يجب على المدرب أن يراجع و يناقش مع المتدرب تطوره و تقدمه، بشكل غير رسمي خلال العمل و جلسات التدريب، و إجتماع رسمي عند انتهاء تقارير التقدم. كما يجب أن يتم إعلام المستشارين الجدد بنقاط القوة و الضعف لديهم، وأي نواح ذات علاقة بعملهم. و بالإضافة لذلك يجب على أفراد الإدارة العليا في الشركة الإستشارية مقابلة المتدربين أثناء التدريب. وهذا يعطي فرصة للمتدربين لأن يتحدثوا عن العمل و تطوره، و كذلك فإن هذه الإجتماعات تعمل على دمج المستشارين الجدد في الشركة. و تظهر أن الإدارة مهتمة بالمستشارين الجدد وعلى وعي بتقدمهم و تخطط لمهماتهم بعد انتهاء التدريب.

إن أهمية الصراحة و النقد المفتوح لا تحتاج لتشديد، فمستقبل الفعالية للشركة و آفاق المسيرة المهنية على المدى الطويل للمسشار الجديد، تعتمد على العمل المهني الممتاز لكل فرد. و أي شك حول قدرات المستشار يجب أن لا يخبأ بل يناقش معه و مع المشرف عليه، و اذا لم يكن بالإمكان حل هذه المشاكل قبل انتهاء التدريب، فيجب اتخاذ قرار حول بقاء المستشار الجديد أو انهاء خدماته. و انهاء خدماته في هذه الحالة سيكون الخيار الأفضل، وفي مصلحة كل من الشركة و المستشار، لكن اذا تمت عملية

الإختيار و التعيين بشكل كفؤ فإن ذلك سيكون من الحالات نادرة الحدوث.

وفي نهاية البرنامج التدريبي الأولي، من المفيد الخروج بإستنتاجات حول الإحتياجات التدريبية المستقبلية للمستشار الجديد و كيفية تلبيتها بالشكل الأنسب. (من خلال اعطاء افضلية لأنواع معينة من المهام الإستشارية في البداية، أو زيادة الدراسة الفردية أو وضع المستشار مع قادة فرق مختارين لصفات خاصة، الخ).

إن تصميم و تنفيذ البرنامج التدريبي أيضا يتطلب عملية تقييم، فيمكن الطلب من المتدربين أن يعلقوا على البرنامج بالطريقة الإعتيادية. ويمكن أن يعطي هذا معلومات عامة أو خاصة عن محتويات تمارين معينة وعن أداء كل مدرب. و السرية مهمة حيث أن المتدربين قد يترددون في انتقاد رؤسائهم الحاليين أو المستقبليين بشكل علني، لكن التغذية الراجعة لكل مدرب قد تحفزهم لتحسين دوراتهم التدريبية.

ويمكن الحصول على الملاحظات و النقد من المستشارين المتمرسين المسؤولين عن المهمات الإستشارية الأولى. فقد يجدون أن المستشار الجديد تنقصه مهارات معينة، و هذه النواقص قد تكون بسبب حذف أو سوء تغطية مواضع معينة في البرنامج التدريبي الأولي أو الميداني. وكذلك يجب سؤال المستشارين الجدد أثناء و بعد التدريب الميداني فيما اذا كانوا قد وجدو التحضير للمهمة الأولى مناسباً.

3.37 أساليب التدريب

أساليب الدورات التدريبية

يتم تدريب المستشارين الجدد بإستخدام أساليب مختلفة، وذلك بالتركيز على الطرق التفاعلية وتلك التي تمكن المتدرب من تعديل سرعة التعليم حسب احتياجاته الخاصة.

وقد تحتاج المواضيع التي تتضمن نقل المعرفة لبعض المحاضرات، و لكن يجب تكميلها بالنقاش والتمارين العملية والحالات الدراسية وغيرها. وفي الكثير من الحالات، يمكن استبدال المحاضرات بالقراءة الذاتية (مثلاً، أصول و تاريخ الإستشارت، أنواع و تخصصات شركات الإستشارات)، أو بوسائل التعليم المرئية و المسموعة (أشرطة الفيديو، او المواد التعليمية باستخدام الإنترنت). وتحتاج الموضوعات التي تتضمن تطوير المهارات لأساليب تسمح بالممارسة العملية، ويمكن تحقيق ذلك لحد ما بإستخدام تمارين ومواقف تعليمية مختارة بشكل مناسب. وقد تم تلخيص الخبرة بالأساليب المناسبة للتدريب في إستشارات العمليات في الإطار2.37.

الحالات الدراسية يمكن أن تقدم للمستشار الجديد عددا من حالات الإستشارات و توفر مادة جيدة للنقاش، و يمكن أن تقوم الشركة الإستشارية بإعداد حالات دراسية خاصة بها بناءاً على الخبرات من المشاريع السابقة. ويوفر الملحق رقم 6 مقترحات لإستخدام الحالات الدراسية في تنمية المستشار و تقترح بعض المصادر المناسبة للحالات الدراسية.

الإطار 2.37 التدريب في مجال عمليات الاستشارات

تحتاج برامج التنمية الداخلية إلى الاعتماد على المعرفة في مجالات مثل علم الاجتماع الصناعي، والعلوم السياسية، والسلوك التنظيمي وعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي والتواصل مع الآخرين. ولكن مثل هذه البرامج تحتاج إلى مزيد من التأكيد على المهارة أكثر من المعرفة،من خلال المناقشة ولعب الأدوار. حيث تتطلب المهارات من خلال الممارسة، والتفكير، والتجريب. وينبغي أن لايكون النقاش حول ما يجب أن يعرف المتدربين، أو حتى حول ما ينبغي القيام به، ولكن حول ماذا يفعلون، هنا والآن، وحول ما يتعين عليهم القيام به، وسوف ما يقومون به، في تفاعلات معينة مع أعضاء عميل المنظمة. وبعبارة أخرى، ينبغي أن تتكون الجلسات العملية لتطوير المهارات أساسا من المناقشة المفتوحة بين الزملاء في حالات معينة من حالة العميل، وتكملها عن طريق لعب دور استشاري حقيقي لتفاعلات - العميل الفعلية والمرجوة. وينبغي أن يرأس الجلسات شخص خبير في تسهيل هذا النوع من التعلم التجريبي، الذي يمكن أن يمارس، عند الاقتضاء، المفاهيم السلوكية البسيطة، ولكنها قوية للمساعدة في فهم أحداث الماضي وتحفيز التجارب المفيدة مع المناهج الجديدة.

إن المهارات الثلاث الأكثر صلة لتطوير عملية إستشارية فعالة هي في رأيي: تشخيص السلوك، والإستماع، والتصرف الأصيل.

تشخيص السلوك. وقد تم تطوير المهارات التشخيصية من خلال دراسة ومناقشة ما يجري داخل منظمات العميل. وتطور هذه المناقشات والفرضيات التي يمكن اختبارها في اتصالات العميل اللاحقة. وفي مثل هذه المناقشات والتجارب وبأساليب مختلفة. فقد يكتشف المستشارين، ربما لآلامهم،أن التشخيص الفعال للسلوك غالبا مايكون جزءا بديهيا وليس مجرد عملية منطقية.

الاستماع من نوع خاص جدا هومهارة العملية الإستشارية الجوهرية. ويتعلم المستشارون الجيدون كيفية الاستماع مع الفهم لما هو المقصود معنى وقولا، للشعور بالحقائق، والى الإعتراف بما هو الثابت وليس القول السهل فقط. ولا توجد وسيلة لتطوير هذه المهارة إلا من خلال ممارستها، مع الاستفادة من التغذية الراجعة من الجمهور الصديق الذي استمع لنفس الكلمات ولاحظ نفس الإشارات غير اللفظية. فمن السهل أن أخبر المستشارين كيف يجب أن نستمع ونتفق على أمر مرغوب فيه. ولكن لمساعدتهم على تعلم انهم لايستمعون جيدا كما يعتقدون، ومن ثم تحقيق تحسن مجدي في هذه القدرة في الممارسة العملية، ويتطلب ذلك سلسلة من الدورات مصممة بعناية، ولايحدث في كل مرة أن أجريت ورشة عمل فعالة..

والتصرف الأصيل يحتاج إلى أن ينظر إليه باعتباره المهارة اللازمة على قدم المساواة. ويحتاج المستشارون لتكون هي نفسها، وتتصرف وفقا لقيمها الخاصة، وأحيانا لمواجهة العملاء مع الحقائق والآراء غير المرغوب فيها. مرة أخرى فإن المناقشات الجماعية الصغيرة والدور الذي تلعبه هي من التجارب الفعلية التي توفر أفضل الظروف لتطوير مهارة فهم الذات والآخرين، ومفيدة وبناءة وتعبر عن وجهة نظر المرء حتى عندما يكون شخص آخر قدلايرغب في الإستماع اليه.

الكاتب: آرثر تيرنر

Author: Arthur Turner

كما أن التمارين العملية يمكن ان تقود المستشار خلال حالات عامة من الإستشارت مثل:

- التحدث الفعال و الإقناع.
- إجراء المقابلات.
- تحليل حسابات الشركة و تحضير النسب.
- مناقشة القيادة والرقابة.
- التواصل المكتوب.
- أساليب التخطيط و قياسات العمل.
- تصميم النظم والإجراءات.

ويوفر تمثيل الأدوار طريقة ممتازة في إدخال ممارسات الإستشارت في المواقف التعليمية. وتطبق في مواقف متحكم بها مثل، في القاعة الدراسية حيث تستخدم الأخطاء لتعزيز العملية التعليمية و ليس لها آثار مدمرة. فمثلاً، جزء كبير من عمل المستشار يتضمن إعداد العروض و تقديمها للعملاء وموظفيهم، فمن المفيد تنظيم تمارين تمثيل الأدوار في:

- مقابلة العملاء و جمع الحقائق عن المشكلة و توقعاتهم.
- التعامل مع مواقف محرجة أو شكاوي من العملاء حول التغيرات المقترحة.
- إقناع موظفي العميل لقبول طرق جديدة في العمل.
- الشرح للعميل الإستنتاجات المستقاة من التقارير المالية.
- تقديم تقرير المشروع للعميل.
- التعامل مع الأسئلة المحرجة من العميل او أعضاء من موظفي العميل.

ويجب ان تكون تمارين تمثيل الأدوار واقعية وتختبر المتدرب في ظروف مشابهة أو مطابقة للحياة العملية. والتغذية الراجعة بعد التمارين اساسية، و هذا يقترح أربعة متطلبات:

- أن يلعب المتدرب دور المستشار.
- أن يلعب المتدربون الآخرون دور العملاء.
- أن يقوم متدربان على الأقل بدور المراقب، مع إعطائهم فكرة عن التصرفات التي يجب مراقبتها.
- إعداد ملخصات وافية لكافة المتدربين.

و يجب تخصيص الوقت اللازم لإعطاء ملخص للمتدربين عن التمرين ومنحهم فرصة لإستيعاب المادة وتحضير أية أشكال. بعد انتهاء التمرين يمكن للمراقبين إعطاء تعليقاتهم، وعقد نقاش عام للتعرف على الدروس المستفادة، و يمكن الإستعانة بأدوات مساعدة مثل آلات التسجيل أو يمكن استخدام الدوائر التلفزيونية المغلقة.

أساليب التدريب الميداني

في التدريب الميداني، يتعلم المستشار بشكل رئيسي تنفيذ حالات التشخيص العملية، وحل المشكلات وعمل المشاريع بالتعاون المباشر والتفاعل مع المستشارين الآخرين و العميل. وبما أن هذا يتم خلال العمل الفعلي و الذي قد لا يتحمل حدوث الأخطاء، فإن المدرب سيشرف على المتدرب ويتحكم به بشكل

أكبر مما قد تتطلبه مواقف أخرى. و لكن رغم هذا فمن السهل ايجاد مواقف يمكن من خلالها أن يمارس المستشار الجديد عددا من التقنيات التي يجب في النهاية أن تشكل عدتهم الإستشارية.

و هنا مرة أخرى، تعتبر التغذية الراجعة حول ما فعله المستشار و كيفية فعله من أبعاد التدريب الأساسية. فقائد الفريق أو المشرف الذي يقوم بدور المدرب الميداني يجب أن يوفر هذه التغذية الراجعة وأن يخلق جواً يمكن من خلاله مناقشة أية عنصر من عناصر العمل أو التصرفات بشكل مفتوح دون أن يحرج الزميل الجديد.

ويمكن ان يستخدم لعب الأدوار للتدرب على النشاطات قبل تنفيذها فعلياً. وهذا النوع من لعب الادوار يتم في الشركة أو مساءاً في المنزل و فيه يتم توقع المشاكل.

وفي بعض الحالات يمكن إستخدام مشروع إستشاري حقيقي كتجربة تدريبية. و تم عمل هذا في عدد من الدورات التدريبية لمستشارين، كذلك في عدد من الدورات التدريبية لمديري و طلاب الإدارة، و مثل هذه المحاكاة يمكن أن تكون قريبة جداً للواقع. لكن يجب عدم نسيان الإختلافات: فإذا قبل العميل بمشروع إستشاري مثل هذا لكنه لن يدفع الأتعاب المعتادة، فهذا قد يؤثر على مشاركة و مواقف موظفي العميل عند العمل مع المستشار المتدرب.

4.37 المزيد من التدريب والتطوير للمستشارين

إن التعلم طوال الحياة في الإستشارت الإدارية شيء واجب، وان هذه الفكرة ليست جديدة. فالعديد من شركات الإستشارات اكتسبت وحافظت على سمعتها الممتازة تحديداً بسبب جهودها المستمرة في تطوير كفاءة موظفيها.

التوجهات الأساسية في تطوير المستشار

وتقع معظم نشاطات التنمية و التطوير تحت واحدة أو أكثر من المناطق الخمسة التالية.

تطوير الكفاءة العملية. والبقاء على إطلاع بالتطورات وأن يصبح المستشارون أكثر علماً وكفاءة بمجال تخصصهم وتشكل معا الأساس في تطوير المستشار أكثر. وتتفق العديد من نشاطات التدريب و التنمية في مجال الإستشارات على هذا.

إتقان مجالات جديدة. يمكن أن يتعلم المستشار مواضيع مكملة لمجال تخصصه الرئيسي لكي يوسع من قدراته على تنفيذ مهمات تتعلق بعمليات ادارية مختلفة، ومن الممكن أيضا أن يتطلع لأن يصبح مستشاراً عاماً يمكنه قيادة فرق ذات اختصاصات مختلفة، و أن يقوم بدور الناصح في مشاكل الإدارة عموماً، وأن يقوم بمسوحات تشخيصية لشركات الأعمال و المؤسسات الأخرى. وسبب آخر لتعلم مواضيع جديدة هو أن تكون الشركة الإستشارية مهتمة بالعمل في حقول فنية جديدة. والعديد من الشركات الإستشارية تفضل نقل المستشارين الأكثر خبرة ومعرفة بفلسفة الشركة و ممارساتها الى هذه النشاطات الجديدة من المستشارين الجدد.

تطوير السلوكيات و مهارات العملية الإستشارية. لقد بينت الخبرة و بشكل واضح بأن التدريب الأولي للمستشارين الجدد هو فقط خطوة أولى في تطوير و تنمية المعرفة المطلوبة لفهم وتشخيص والتأثير في السلوك البشري في المؤسسات. فإن المزيد من التدريب للمستشارين (بدون إستثناء) يتعامل مع الكيفية في تنفيذ الإستشارات الإدارية و إتصالها بالناس، بما في ذلك العلاقة الفعالة بين المستشار و العميل، و دور المستشار في التغيير المؤسسي و مهارات العملية الإستشارية المتطلبة لمواقف مختلفة.

تطوير مهارت نقل المعرفة. إن نقل المعرفة هي موقف و مهارة. و يحتاج العديد من المستشارين الى المزيد من التدريب وتدريب أفضل في التعامل مع المعلومات والبحث عن معلومات ذات صلة، و تقييم علاقة الصلة و تصفية كم كبير من المعلومات و تحديد و تميز الأنماط و التوجهات الجديدة، و ترتيب و هيكلة المعلومات في صورة تسمح بمشاركتها ونقلها و مشاركة المعلومات و الخبرة و المعرفة مع الزملاء و نقلها إلى العميل، و العمل معه لتطوير معرفة جديدة، و جمع و تنسيق عملية نقل المعرفة مع مهام الإستشارات الأخرى وغيرها.[9]

الإعداد للتطوير المهني. وهذا يشمل التطوير الذاتي الذي يحتاجه منصب قائد الفريق، والمشرف و رئيس القسم، والشريك و المناصب العليا الأخرى المرتبطة بالعلاقة مع العملاء، والتوسع في الأعمال. وان التقدم الوظيفي يحمل معه الحاجة لمقاربة أوسع و تطوير الكفاءة المهنية في عدة مجالات.

التنظيم والأساليب لمزيد من التطوير

إن بعض عناصرالتطبيق الإستشاري تجعل المزيد من التدريب و التطوير عملية صعبة التنظيم. و بشكل عام، فإن المستشارين الذين يعملون مع شركة إستشارية ذات تخصص واحد يكونون متناثرين جغرافياً في تنفيذ مهام فردية. و ترتيب نقاش فني بين الخبراء قد يحتاج لجهد تنظيمي خاص. وأكثر من ذلك، فإن الطبيعة الفردية للمهمات الإستشارية تجعل المستشارين أفراداً أنانيين، و هذا يخلق مشكلة دائمة في مشاركة الخبرة العملية مع الزملاء الآخرين.

ورغم كل ذلك، فإن لدى المهنة من المميزات ما يسهل عملية تطوير وتنمية المستشار. ولا تستهلك طاقة ووقت المستشار بشكل كبير في الأعمال الروتينية و الإجراءات القياسية مثل طاقة ووقت المدراء في نفس الحقل الفني، و يمكن للمستشار أن يتعامل مع كل مهمة جديدة كتحد حيث الإبداع ممكن و مرغوب، و بذلك يتمكن من تحسين طرقه بشكل مستمر تقريباً. والمستشارون لا تنقصهم الفرص لتطبيق الأفكار والمقترحات التي يجدونها في المواد العلمية أو غيرها من المصادر. وزيادة على ذلك، يتعلم المستشار الكثير من مؤسسات العملاء، ولتمكين هذا التعلم يجب عليهم أن يقارنوا و يقييموا و يعمموا و يتصوروا و يجربوا تطبيق طريقة جديدة كأسلوب أكثر فاعلية لإنجاح المهام الإستشارية. و يجب أن يتذكروا أن كل مؤسسة عميل و كل مشروع فريد من نوعه، و أن الحلول القديمة لا يمكن تطبيقها على المشكلات الحديثة.

من الواضح أن معظم عمليات التعلم من الخبرة بما في ذلك الخبرة الخاصة بالمستشارين وزملائهم و أيضا تلك الخاصة بالعملاء، وتحدث أثناء العمل: انها عملية التعلم من خلال تادية الأعمال و مراقبة كيف

يعمل الآخرون. و لكن يجب تعزيزها بفرص وطرق تعلم أخرى.

التوجيه و الإرشاد الإحترافي من قبل المستشارين المتمرسين. إن الشركاء و المستشارين المشرفين و قادة الفرق وغيرهم، يكونون في العادة مسؤولين عن تنمية و تطوير المستشارين الذين يعملون لديهم، حيث يوفرون التوجيه عند توزيع العمل، ويفحصون تقدم سير العمل و يناقشون الحلول التي ستقترح على العميل. ومثل هذه النقاشات يمكن توسيعها بحيث يبلغ المستشار المكلف بالعمل بالخبرات المكتسبة من المهام الأخرى أو الطرق التي يعتمدها زملاؤه. وهناك عنصرا رئيسيا من عملية التوجيه والإرشاد مقدم من قبل المستشارين المتمرسين لمساعدة المستشارين العاملين على تطوير مزاياهم الشخصية و مهارات التواصل لديهم. ويجب ان يرتب النقاش غير الرسمي للفرق حول الخبرة المكتسبة من العمل المشترك و أن يستخدم لتنمية و تطوير العاملين بشكل مستمر.

ورش العمل و المؤتمرات. تنظم ورش العمل القصيرة و المؤتمرات للموظفين في العديد من الشركات الإستشارية. وقد يعقد مؤتمر سنوي يتعامل مع موضوعات فنية و منهجية تهم كافة المستشارين، و كذلك أمور السياسات و الإدارة. ويمكن تنظيم ورش العمل و الندوات في الأقسام أو على مستوى المنطقة الجغرافية أو غيرها من الطرق. وهناك أيضاً العديد من الندوات الخارجية في الإدارة ومواضيع الإستشارات التي يمكن أن يستفيد منها المستشارون. وتتوفر مثل هذه الخدمات من قبل جمعيات المستشارين و معاهد الإدارة و في بعض البلدان ومن شركات إستشارية خاصة والتي تقوم بتدريب مستشارين آخرين.

إدارة المعرفة. تنمية و تطوير المستشار هي واحدة من الأهداف الرئيسية لإدارة المعرفة في الشركات الإستشارية و غيرها. وتسهل عملية التعلم مثلاً من خلال الوصول السهل للمعلومات ذات العلاقة ومصادرها،الإنترنت، ولوحات الإعلانات و الإنترانت والفعاليات الدورية لتبادل المعلومات و الخبرة، و الإجتماعات التلخيصية المنظمة التي تتبع انتهاء المشاريع (انظر الفصل 34).

القراءة. يجب على المستشار أن يكتسب عادة قراءة دوريات الأعمال المهمة و أوراق البحث الفنية و تقارير الإستشارات الداخلية، ذات العلاقة بمجال عمله.

مهام البحث و التطوير. إن المشاريع الخاصة، مثل تطوير مجال إستشاري جديد أو إعداد دليل عمل أو تقييم طرق و نتائج مشاريع استشارية مشابهة، هي فرص تعلم ممتازة للمستشارين المتمرسين.

تدريب الآخرين. إن تدريب الآخرين هي واحدة من أفضل طرق تنمية و تطوير الذات. ولدى المستشارين العديد من الفرص لفعل ذلك: لموظفي العميل خلال المشاريع، وفي مركز التدريب الخاصة بالشركة الإستشارية، وكمشرفين على المستشارين الجدد خلال تنفيذ العمل وكمحاضرين غير متفرغين في معاهد الإدارة و كمتحدثين في المؤتمرات.

الإعداد للمهام الإشرافية و الإدارية. تحصل عادة الترقية لمنصب المشرف بعد عدة سنوات من

العمل الفعلي. وتأتي بعض الخبرة المكتسبة لهذا الدور من ملاحظة المستشارين المتمرسين أثناء العمل ومن خلال توجيه المستشارين المتدربين الجدد. ويكون عادة التدريب للترقية قصير جداً و يقدم من قبل الموظفين الأعلى والذين لديهم خبرة في التدريب. كما يمكن ان يعطى التدريب جزئيا بشكل جلسة تدريب رسمية في مقر الشركة وجزئياً في العمل الفعلي مع المستشارين الأعلى. ويحتاج التدريب عادة في مقر الشركة الى ثلاثة اسابيع بينما التدريب أثناء العمل الفعلي من قبل المستشار المتمرس قد يمتد على مدى عدة أشهر. و خلال هذا الوقت، فإن المستشار الذي يتم ترفيعه يعمل وحيداً معظم الوقت، و يحصل على الإرشاد و النصيحة من الزملاء الأكثر خبرة بشكل متقطع.

التخطيط و الميزانية

ان تنوع المسارات المهنية و الإحتياجات التدريبية للمستشارين و الرغبة في المرونة في تلبية متطلبات العملاء تجعل من الصعب التخطيط لتنمية وتطوير الموظفين والإلتزام بما تم تخطيطه. وعلى ذلك يبقى التخطيط مفيداً.

وتستخدم بعض الشركات الإستشارية مقياساً ارشاديا تبين كمية التدريب الرسمي الذي يحتاجه الموظفون في المعدل خلال عام: مثلاً، بين 40 و 60 ساعة من التدريب الرسمي. و عند اذن يمكن وضع ميزانية لذلك، مع الإبقاء بعين الإعتبار أن التدريب سيكون داخلياً أو خارجياً. وكقاعدة عامة، ستكون كلفة التدريب للفرد أعلى منها في القطاعات الأخرى.

و التخطيط الفردي أكثر أهمية. فهو مفيد لوضع الأهداف التدريبية والتي تعكس أهداف المسيرة المهنية، والتي يقيس عليها المستشار تطوره. و بالتحديد، مثل هذه الأهداف التدريبية يجب ان تحدد للسنوات الأولى من العمل بناءاً على التقييم الذي يتم عمله بعد انتهاء برنامج التدريب الأولي، و تقييمات الاداء الدورية التي تتبع ذلك. بينما بعض المرونة دائما مطلوبة في اتخاذ قرار حول المشاركة في فعاليات تدريب معينة، و يجب عدم تأجيل عملية التدريب بشكل متكرر وتحميل السبب على عبء العمل.

5.37 حوافز تطوير المستشارين

يتحمل الشخص في مجال الإستشارات أكثر من غيره، المسؤولية الرئيسية في تنمية و تطوير نفسه، والتطوير المهني يجب ان يكون أكثر اهمية من كل التطوير الذاتي، والنتائج المتحصلة ستعتمد بشكل رئيسي على طموح الشخص و مبادرته و تصميمه و مثابرته و قدراته الفكرية. وهذا واضح للممارس الذي يعرف جيداً بأنه هو الذي سيأخذ المسؤولية الكاملة لمستقبله. ومع ذلك فإن العضو في شركة إستشارات والذي يعمل في مهمة موكلة له من قبل الإدارة يستطيع ايضاً إظهار قدر كبير من المبادرة والإهتمام في تحقيق أهداف التدريب و مسيرته المهنية، ويستطيع ايجاد الكثير من الفرص الرائعة لتطوير كفاءته. وفي النهاية اذا كانت الإستشارت هي المهنة التي اخترتها، فأنت تريد أن تكون متاكداً من أنك تتحكم في المسيرة المهنية و انك ستؤدي جيداً في هذا القطاع سريع التغيير. والتطوير الذاتي هو المفتاح لتحقيق هذا الهدف.

ويفهم معظم المستشارين أن التوقف عن التعلم يجعلهم غير محصنين، و أقل إثارة للإهتمام بالنسبة للعملاء و هدفا سهلاً للمنافسين. و على العكس من ذلك فالتطوير الذاتي و التعلم المستمر يحصل على علامات عالية في اولويات و اهتمامات الشركات الإستشارية. و بالنسبة للعديد من المستشارين، فإن التعلم حاجة اساسية و جزءا طبيعيا من اسلوب حياتهم. و لكن هناك بالرغم من ذلك، قوى و محددات يمكن أن تعيق تطور المستشار بشكل جدي.

إن رغبة المستشار الطبيعية في التعلم قد تضعف اذا رأى المستشار أن الشركة تهتم أكثر وتكافىء الموظفين لتحقيق الأهداف قصيرة المدى مثل الفوترة الشخصية و جلب عملاء جدد. و في سياق مشابه، اذا كانت الشركة حريصة على زيادة حجم العمل فإن المستشار لن يكون متشجعا على السعي وراء مهمات استشارية توفر الفرص لتعلم أشياء جديدة و لكن أكثر خطورة و صعبة التنفيذ.

واذا كان نظام الترقية و الزيادات يفضل معايير أخرى (مثل الأقدمية أو التفضيلات الشخصية للإدارة العليا) فقد يكون لهذه السياسة أثرا سلبيا على التطوير الذاتي. و رؤية الشركاء القدامى يحتلون نفس الموقع لسنوات طويلة و يحصلون على نفس الأجر بدون أي تطوير ذاتي أو تحسين في الأداء سيكون محبطاً، ليس فقط للمستشارين الجدد و لكن للشركاء الآخرين أيضاً.

والإختيار السيء للمدربين له أيضا أثر مدمر مساوٍ، و هذا قد حصل في شركات الإستشارات حيث أعطيت مهمات التدريب للموظفين القدامى الذين لم يكونوا جيدين في التعامل مع العملاء أو ادارة العمليات.

والأهم من ذلك، فإن جميع الشركات المحترفة تشدد على ان تدريب و توجيه الموظفين المعينين لهم مسؤولية هامة لكل المحترفين، بما في ذلك أولئك الأشخاص في الإدارة العليا في الشركة. لكن عملياً فإن العديد من المتمرسين سيخصصون كل وقتهم و معرفتهم لإدارة الشركة و التسويق و التعامل مع الموظفين العملاء المهمين. هذا يؤدي الى التحفيز من قبل نظام الحوافز الذي قد لا يعطي أهمية لدور المستشارين المتمرسين في تنمية و تطوير العاملين. و اذا كان هذا هو النمط السائد لسنوات في الشركة فمن المحتمل جدا أنه أصبح قيمة ثقافية. والمستشارون المتمرسون الذي يتذكرون أنهم اضطروا للنجاح دون مساعدة من رؤسائهم غالباً ما يؤمنون بأن الأجيال القادمة يجب ان تعامل بنفس الطريقة.

و تلخيصاً لما سبق، ولتكون ناجحاً في تنمية و تطوير الإستشارات، فعلى الشركة أن تحقق التوازن و التناغم بين السياسات و الأهداف الإستراتيجية و توزيع الموارد و ادارة المشاريع الحالية و ترتيب التدريب و تحفيز الموظفين في كافة المستويات، ابتداءً بالموظفين الجدد وانتهاءً بالشركاء و المديرين. كما يجب على المستشارين ان يعلموا ما هي السياسة و أن يتم تشجيعهم على الإلتزام بها خلال مسيرتهم المهنية.

6.37 خيارات التعلم المتوفرة للممارسين الأفراد

للبقاء و التقدم في مجالهم، يحتاج المستشارون الذين يمارسون المهنة بشكل فردي لتطوير قدراتهم بشكل مستمر. ويعتبر رأس المال البشري المورد الأهم للمستشار الفردي. ومع ذلك، يفتقد المستشار الذي يعمل لحسابه الخاص لقاعدة المعرفة و موارد التدريب والتفاعل مع الزملاء المتوفر في الشركات الكبيرة. ومن جهة اخرى فهو يتمتع بالحرية والمرونة في إختيار العملاء و الدخول في مجالات جديدة واختيار متى و ماذا يتعلم و يقرر بشأن مستقبله.

وهناك قوى لا تشجع المستشار الفردي على قضاء الوقت وانفاق المال على التطوير الذاتي. ومما يشكل مفارقة، أن النجاح و الربح العالي هما الأعداء الأكثر خطورة. فالمستشار المطلوب بشكل كبير سيغرى بالتفكير بأنه لا يوجد لديه سبب للقلق حول المكاسب المستقبلية.

ويشكو مستشارون آخرون من ضيق الوقت المتاح للتطوير الذاتي، أو انهم متعبون من عبء العمل الأسبوعي الكبير، ولا يمكنهم التركيز في غرف الفنادق أو انهم يمضون كل الوقت المتاح في جلب عملاء جدد. وتبدو هذه الأسباب واقعية و مفهومة ولكنهم لا يستطيعون تبرير عدم التطوير الذاتي في أي مهنة.

واذا كنت ممارسا فرديا، فإن الخيارات الرئيسية التالية متوفرة.

التقييم الذاتي

من وقت لآخر أو بشكل دوري إذا كنت تجد أنه من الأسهل (لكن على الأقل مرة واحدة سنوياً) قف قليلاً و فكر في مسيرتك المهنية:

- هل حددت أهداف حياتك و مسيرتك المهنية؟
- هل أنت أقرب لتحقيق أهدافك؟
- هل العملاء راضون بشكل تام عن عملك؟
- هل أنت راض عن العمل الذي قدمته للعملاء؟
- ما الذي تعلمته و طبقته منذ آخر تقييم ذاتي؟
- هل تشعر بالتعب و الإنهاك و بأنك متأخر؟
- هل قمت مرة أخرى بالعمل ذاته دون أي فائدة أو تعلم للمستقبل؟

عند تقييم الدوافع للتعلم و التطوير الذاتي من الضروري ان تكون صادقاً مع نفسك،. وأن الأهداف المهنية الطموحة و الإرادة القوية تتماشى معا يداً بيد:

- هل انت متحفز بشكل كاف للعمل الجاد نحو تطورك الذاتي و مستقبلك المهني؟
- هل تريد أن تكون من أفضل الخبراء في مجالك أم انت فقط تبحث عن مصدر دخل ثابت و البقاء في العمل؟

علاقات و إتصالات العمل

في ظل غياب البيئة المهنية و الموارد التي تتوفر في الشركات الكبيرة، فإن المستشار الحر يمكن أن يجني فائدة كبيرة من العلاقات و الإتصالات مع المحترفين الآخرين الذين لديهم إهتمامات مشتركة.

كما أن العلاقات غير الرسمية مع المستشارين الآخرين والمديرين هي أبسط أنواع العلاقات. ويأتي ثانيا عمل الجمعيات، ويمكن ان تكون الجمعيات مصدراً مفيدا للعلاقات و المعلومات وفرص التعلم. والمشاركة الفعالة في جمعية يمكن أن تتيح الفرص لإقتراح الموضوعات لإجتماعات و لجان و ورش عمل و بدء نشاطات جديدة.

ويمكن أن تساعد تحالفات العمل مع المهنين المستقلين ليس فقط في ايجاد فرص عمل جديدة بل ايضاً في تبادل الخبرات و التعلم من الآخرين.

و لا يوجد شبكة علاقات دون التبادل في اتجاهين: فبينما انت تريد التعلم من الآخرين، فإنهم أيضا يريدون التعلم منك. أي سيعطون اذا اعطيت.

البحث عن مهمات تشكل تحدياً فنياً

يتم تشجيع و تسهيل التعلم اذا كان المستشار يبحث دائماً عن مهمات غير مكررة لعمل قام به عدة مرات، وهذا طبعاً يسهل قوله أكثر من تنفيذه اذا كان العمل نادرا. لكنه يبقى هدفاً يمكن السعي وراءه كمسألة خيار شخصي واع.

فرص التدريب الرسمي

إن الندوات القصيرة وورش العمل تشكل منتديات مفيدة يمكن للمستشار المستقل فيها أن يحدث و يوسع من معرفته بمواضيع الإدارة والأعمال و أساليب الإستشارات. و الإختيار الحذر مطلوب لتجنب اضاعة الوقت و المال في فعاليات التدريب التي بسبب موضوعها أو جودتها تكون غير مناسبة للمستشار. وتتوفر فرص التدريب من قبل بعض معاهد و جمعيات الإستشارات، والتي يمكن أن تساعد المستشار في اختيار التدريب المناسب في أماكن أخرى. فعلى سبيل المثال إن معهد المملكة المتحدة للإستشارات الإدارية ينشر قائمة بمزودي التدريب المعتمدين و الدورات المناسبة للمستشارين في مختلف مراحل المسيرة المهنية. و يتم اعتماد كل من المزودين و الدورات التدريبية اذا حققوا معايير معينة في العلاقة و الجودة[10].

التحضير للشهادات

في عدد من الدول توفر المعاهد شهادت إختيارية للمستشارين الإدرايين (انظر الجزء 4.6). ويمكن ان يكون التحضير للحصول على الشهادة فرصة جيدة لدراسة أدبيات جديدة حول الإستشارات و القراءة حول موضوعات لا تواجه في الحياة العملية عادة، أو المشاركة في دورة تدريبية خاصة بتحضير المستشارين للشهادة.

1.E.M..Shays: "Learning must be a life –long job for consultants", in Journal of management Consulting (Milwaukee, WI), Vol. 1. No.2, 1983.

1. شيز: "التعليم يجب أن يكون على مدى لحياة الوظيفية للمستشارين"، في مجلة الاستشارات الإدارية(Milwaukee. WI). المجلد 1، رقم 2.1983.

2. A number of university courses addressed to consultants or graduate students in the United Statesand other countries have been based on this guide. It is also usefulto refer to materials produced by consultants' associations and institutes. In 1989, the Association of Management Consulting Firms (AMCF)in the United States published professional profile of management course. This model course is intended for university programmes in consulting, but provides useful guidance for other consultant traning courses. The International Council of management Consulting Institutes (ICMCI)has compiled a Common body of knowledge for management consultants (see www.icmci.com,) visited on Apr. 2002.

2. وقد وضعت عدد من المقررات الجامعية موجهة إلى استشاريين أو طلاب الدراسات العليا في الولايات المتحدة ودول أخرى على هذا الدليل. ومن المفيد أيضا أن أشير إلى المواد المنتجة من قبل الجمعيات والاستشاريين والمعاهد. في عام1989، نشرت رابطة شركات الاستشارات الإدارية (AMCF) في الولايات المتحدة ملف المهنية:للمستشارين و هذه الدورة نموذجا لبرامج الجامعة في مجال الاستشارات، ولكن توجيهات مفيدة لغيرها من الدورات التدريبية الإستشارية. وقد جمع المجلس الدولي لمعاهد الاستشارات الإدارية (انظر www.icmci.com وتمت زيارة الموقع في 4 أبريل 2002

3. R.E. Boyatzis: The competent manager: A model for effective performance (New York, Wily, 1982), and M. Kubr and J. Prokopenko: Diagnosing management training and development needs: Concepts and techniques, Management Development Series No. 27, (Geneva, ILO, 1989)

3. بوياتزس: المدير الكفؤ: نموذج للأداء الفعال (نيويورك، ويلي 1989) وكوبر و بروبنكو التشخيص الإداري والتدريبي واحتياجات التطوير: المفاهيم والآليات، سلسلة التطوير الإداري، رقم 27، (جنيف، منظمة العمل الدولية 1989)

4. R.E.Boyatzis, op, cit, pp 28-29

4. بوياتزس مرجع سابق ص 29-28

5. The term "Knowledge is used here in a narrower sense than in knowledge management (ch. Chapters 1 and 19)

5. مصطلح المعرفة يستخدم هنا بالمعنى الضيق مما كانت عليه في ادارة المعارف (راجع الفصول 1 و 19)

6. See G.M. Bellman: Getting things done when you are not in charge (San Francisco, C. A. Berrett – Koehler, 1992)

6. انظر بلمان: إنجاز الأمور عندما لا تكون ذو علاقة (سان فرانسيسكو- بيرت كوهلر 1992)

7. Seewww.icmci.com

7. انظرwww.icmci.com.

8. Useful suggestions on leading and coaching professional workers are in P.J. McKenna and G.J. Riskin: Herding cats: A handbook for managing partners and practice group leaders (Edmonton, The Institute for Best Management Practices, 1995)

8. اقتراحات مفيدة تؤدي الى التدريب المهنيالإحترافي حسب ماكينا ورسكن في كتاب لإدارة الشركاء وممارسة مجموعة المديرين (. المعهد لأفضلالممارساتالإدارية 1995.).

9. See also R. Dawson: Developing knowledge based client relationship: The future of professional services (Boston. MA, Butterworth-Heinemann, 2000) ch 10.

9. انظرأيضا ر داو سن: تطوير المعرفة بناء على العلاقة مع العميل: مستقبل الخدمات المهنية (بوسطن، بتروورث هينيمان / 2000 الفصل 10)

10. See www.imc.co.uk. Visited on 4 Apr. 2002

10. انظر wwss.imc.co.uk. تمت زيارة الموقع يوم4 أبريل 2002.

الفصل الثامن والثلاثون 38
الإعداد للمستقبل

ما الذي يستطيع فعله المستشارون الإداريون ليكونوا مستعدين للمستقبل؟ عندما نعرف أن التغيير هو فقط الثابت الوحيد وأن تنبؤاتنا للمستقبل ستكون في أحسن الأحوال غير دقيقة وبأسوأ الأحوال خاطئة بشكل كامل؟ كيف ستكون أهمية الأعمال الإلكترونية حقاً؟ وماذا سيكون الموقف السياسي والقوة التجارية في الشرق الأقصى؟ وكيف ستنظم الأسواق المالية الدولية في غضون عشر سنوات؟ وسيكون من المفيد أن نعرف الإجابات لمثل هذه الأسئلة أو ما يشابهها، وان لم يكن على وجه اليقين، فسيكون على الأقل مع درجة معقولة من الإحتمالات. ويستطيع كل من المستشارين والمهنيين الآخرين أن يستعدوا للمستقبل، مع إتزان ودون مغالاة في تقييم البدع العابرة، وذلك من خلال إلتحاقهم بالأعمال الحالية وبذل قصارى جهدهم لتلبية الحاجات الحالية لعملائهم. ولكن هذا سيناريو الأحلام. حيث أن للواقع الإقتصادي والتجاري اليوم بعض الإتجاهات العريضة وطويلة الأجل التي لا رجعة فيها، وان أغلب المستشارين مدركين لها. ولكن من الممكن أن تكون التطورات أبطأ أو أسرع من المتوقع، وأن تأخذ العديد من الإنحرافات التي تتجه أحيانا ضد الإتجاهات طويلة الأجل. وسيكون هناك العديد من المفاجآت حتى للذين حاولوا أن يتطلعوا ويشعرون بأنهم ملمين بها.

وقد أظهرت التغيرات التي حدثت خلال العقود الأخيرة بشكل واضح أنه من غير الممكن الإستعداد للمستقبل بطريقة بسيطة وتقليدية، من خلال إستقراء الإتجاهات الحالية. وهناك دائماً درجة من المخاطر في الإختيار من بين سيناريوهات مستقبلية محتملة. وهناك أيضاً خطورة في التعلم ومن الممكن أن ينفق الشخص الكثير من الوقت والموارد في تطوير المعرفة والمهارات حيث سيكون عليها طلب قليل في السنوات القليلة القادمة. حتى سمعنا مراراً وتكراراً أن المستقبل ملك لأولئك المستعدين جيدا له وللذين يمكنهم أن يروا ويأخذوا الفرص الجديدة بسرعة أكبر من الآخرين. وكيف يمكننا التعامل مع هذه المعضلة؟ كيف يمكن للمستشارين أن يستمروا ويتجنبوا التجاوز بالأحداث ويتخطوا المنافسين؟

في هذا الفصل، لقد اخترنا أن لا نراجع ونعلق على كل التطورات المعقولة التي من الممكن أن تؤثر على الإستشارات في السنوات المُقبلة، حيث ذكر العديد منها في الفصول السابقة، وتم

إستعراضها في الأدبيات 1، وتناقش بصورة دورية في مؤتمرات المستشارين. ولذلك نحن نفضل الإشارة للإتجاهات وأنماط السلوك التي يمكن لأي مستشار فردي أو شركة إعتمادها وستساعدهم للتعامل مع الأحداث المستقبلية غير المستعدين لها بشكل كبير. وعلى الأرجح يدرك العديد من القراء هذه المبادئ وربما بالفعل يطبقونها بقصد أو بشكل حدسي.

1.38سوقك

إن فحوى ما تستطيع الشركة الإستشارية القيام به لعملائها ومستقبلها هو أن تكون يقظة للتغيرات الحاصلة في السوق الإستشاري، وهذا يعني التغيرات التي حصلت فعلياً وللعديد من الشركات التي ربما بدأت بالإستجابة، وكذلك الأمر مع التغيرات الطارئة التي من الصعب ملاحظتها، والتغيرات المتوقعة ولكنها لم تتأكد بعد.

إن مبادئ التغيير طويل الأجل، والتي ولدت بالفعل الطلب الهام للإستشارات في العقود الماضية وستستمر بالقيام بذلك لعدة سنوات أخرى، هو التحول للمعلومات والإقتصاد القائم على المعرفة. والشركات العاملة في كافة القطاعات المنتجة وغير المنتجة، وبما فيهم أولئك الذين في قطاع تكنولوجيا المعلومات أنفسهم، هم أقل وأقل قدرة بعد كل التطورات التي من الممكن أن تؤثر على أعمالهم، والحفاظ على القدرات الحديثة لإتخاذ الخيارات والقرارات المتعلقة بأسواقهم، والإستراتيجيات، والتحالفات، وعلاقات الزبائن، والخدمات اللوجستية، والتمويل، ورأس المال الفكري، وحمايته، والإدارة الفعالة وأنظمة المراقبة، والمصادر الخارجية، وتحسين الإنتاجية، وغيرها. ومن ثم يتحولون للمصادر الخارجية من الخبرة، وخاصةً لمستشاري الإدارة، والأعمال، وتكنولوجيا المعلومات.

والتحدي الشائع الذي تواجهه الشركات في كافة القطاعات المهتمة بالإنترنت والتجارة الإلكترونية: كم هي مهمة لهم حقاً؟ مدى عمق تأثر الشركات بها؟ كيف ينبغي للإنترنت والتجارة الإلكترونية أن تنعكس في إستراتيجية المؤسسة؟ كيف ينبغي للعمليات الفيزيائية والظاهرية في سلسة القيم أن تكمل وتعزز بعضها البعض؟ ما هي المخاطر وأوجه القصور التي يجب تجنبها؟ ما هي الدروس التي يجب إستخلاصها من الخبرات الحديثة؟ من الذي يستطيع تزويدنا بأفضل مساعدة؟ حتى يجب أن تكون إهتمامات الصناعات والخدمات الكبيرة جداً إنتقائية في إختيارهم لأنشطتهم الرئيسية وإستراتيجياتهم ويحتاجوا لشراء كمية كبيرة من المعرفة، الدراية والخبرة من المصادر الخارجية. حيث هم الآن بحاجة للمستشارين ومزودي الخدمات المهنية الأخرى وسيحتاجونهم أكثر في المستقبل. وهذا أيضاً السبب الرئيسي للمصادر الخارجية التي سارت بسرعة كبيرة بحيث يصبح مصدر رئيسي لدخل المستشارين الكبار في الإدارة وتكنولوجيا المعلومات.[2]

إلى أي مدى ممكن أن يذهب هذا وأين سوف يتوقف؟ من الصعب القول، ولكن من الممكن تصور سيناريوهات جديدة بمجملها، أو نسبة كبيرة جداً، في وظيفة الإدارة وهي المصادر الخارجية لنائب رئيس الإدارة لمزودي خدمات تقنية المعلومات، وبينما يزود العميل بالتوجيهات الأساسية للأعمال، والموارد، والحوكمة المؤسسية. فهذا ما يحدث بالفعل في السياقات حيث يستخدم

المستشارين لإدارة التحولات، أو تتعاقد إدارة الشركة الاستشارية لفترات طويلة مع الشركات التي تواجه الصعوبات. ويمكن أيضاً رؤية الإتجاهات العكسية، ومع ذلك: فالإستعانة بالمصادر الداخلية من المستشارين ومزودي الخدمات المهنية الأخرى. وقد بدأ العملاء بالفعل بالسؤال عن الحكمة بالإعتماد المفرط على المصادر الخارجية للمعرفة والخبرة في إعداد القرارات الإستراتيجية والتنفيذية وتشغيل وإعادة هيكلة عمليات الأعمال الهامة. وقد أثبت نشاط التجارة الإلكترونية في عامي 2000-1999 وموتها المفاجئ أن تكون درس مفيد للعمل الذي يتكل بشكل واسع على الحماس ولكن عدم الخبرة وأحياناً الإنتهازية إلى حد ما "المستشارين الإلكترونيين".

وعلى أي حال، فإن إتجاهات وقوى السوق الرئيسية ستستمر لتشكيل وإعادة تشكيل السوق الإستشاري ضمن إقتصاد المعلومات، والقوى القوية ستدعم نمو الطلب على الإستشارات. وهذا يشمل العولمة والحاجة للتصدي بجدية لبعض العواقب السلبية والمشاكل غير المحلولة، وأثر التغيرات السكانية، وإتجاهات الهجرة، وظهور الأسواق الجديدة، وتفاعل الثقافات المختلفة، وتغير معايير العملاء وأولوياتهم، والتغيرات الجذرية والتحولات الصغيرة في مجال الجغرافيا السياسية العالمية والإقليمية، وتكنولوجيا الإتصالات والشبكات الجديدة والأكثر قوةً، على سبيل المثال وليس الحصر. وقد عمل بعض المستشارين بالفعل مع الحكومات والمؤسسات متعددة الجنسية الكبيرة، حيث قاموا بالبحث، والمراقبة، أو حتى التخفيف من بعض إتجاهات التطوير الأساسية. ومع ذلك، فإن العديد والعديد من الأعمال ستتأثر بالتطورات التي بدت في الماضي البعيد وحتى تلك التي ليست لها صلة بهم.

ويواجه القطاع الإستشاري أيضاً الإتجاهات والقوى التى يمكن أن يعزى منشأها للبحث، وخيارات الريادة والإستراتيجية لشركات الإستشارات أو تكنولوجيا المعلومات أنفسهم. والمستشارين هم المخترعين والمبدعين لأسواقهم ومستقبلهم، وربما أكثر من غيرهم من المهنيين. والطلب على العديد من الخدمات الإستشارية والمنتجات الموجودة بفضل بعض المستشارين الذين يخترعون، وينظمون، ويحزمون، ويبيعون، ويسلمون مثل هذه الخدمات لعملاء محددين، وبالتالي يشحذون شهية العملاء الآخرين، وتحريض المستشارين الآخرين على نسخ ومحاولة تحسين هذه الخدمات، أو تقديمها تحت مسميات مختلفة. على سبيل المثال: إن الإتجاهات الحالية للإستعانة بالمصادر الخارجية قد شكل من قبل تكنولوجيا المعلومات ومقدمي خدمات الإدارة العاملين على البرامج والعمليات وتكامل الأنظمة لنشاطات محددة. كما ان التكامل والأكثر سهولةً في الإستخدام، والسهولة في تطبيق حزم البرمجيات لن تصبح فقط مجرد سلعة جديدة، بل سوف يقومون بتكرار الخدمات للعديد من المستشارين الذين يقدمون النصيحة للعديد من الشركات في إختيار البرمجيات، وشرائها، وتكييفها، ورفعها، والتوافق، والتنسيق، والتكامل. ويقوم كل من مستشاري الإدارة وتكنولوجيا المعلومات بالسباحة مع التيار، والتطلع للقضايا الجديدة التي يحتاجها العملاء، ويقدرون المساعدة- كمهندسين ومستشار بدراسة العمل الذي يجب القيام به، عندما يبدأ الإنتاج الآلي بإحتضان ودمج العمليات كاملة بدلاً من العمليات المفردة في الصناعات التحويلية والعملية.

الإطار 1.38 التغير في الأعمال الإستشارية

إن الطريقة لتغيير أعمال الإستشارات الإدارية هو أن تبقى مركزاً على السوق الخاص بك. وهو عامل النجاح الرئيسي، وهو الطريقة الوحيدة للبقاء، ولأن تبقى قريب جدا جدا لما هو في عقول المديرين الذين تتعامل معهم. إن ما تعلمته في السنوات السابقة يعني بأنك تملك آلاف الناس المنظمين ليتعاملوا مع المشاريع الكبيرة ولكن إذا لم يكن ما يريد شراؤه العملاء، فيمكنك نسيانها.

في السنة الماضية هوجمنا من "حيوانات صغيرة" لم تكن موجودة من قبل، مع أسماء غريبة، وليس فقط يملكون أسماء غريبة ولكن يتصرفون بطريقة غريبة... في البداية كنا حقاً مصدومون لأن هؤلاء الناس كانوا يدعون ليكونوا الأشخاص الذين يشكلون الأعمال فعلياً في الولايات المتحدة. وبصفتي مديرا لشركة إستشارية كنت خائفاً جداً من كل هذا وكنا نسأل أنفسنا كيف سنخرج من هذه الفوضى، جماعياً وشخصياً أيضاً. كل هذه الوظائف الجديدة لم تعرض علينا. وكمديرين كانت اتعابنا عالية جداً بالنسبة لهؤلاء المبتدئين الجدد الصغار، لذلك كانوا يريدون أشخاصاً يمتلكوا كل المزايا من الخارج و الكثير من المتعة في هذه العملية.

وبعد مرور عام حيث نحن الآن؟ إختفى فعلياً العديد من المتنافسين الذين حقاً أخافونا في السنة الماضية. وأغلبهم لا يستطيعوا التعامل مع مشاكل التسليم الكلاسيكية. والشركات الكبيرة مثل Cap Gemini، Accenture، وغيرهم. كانت خطاهم بطيئة لصنع تحركاتهم ولكن بمجرد فعلها لمرة واحدة، فإذن من الصعب الفوز... ومن المدهش الأنشطة الجديدة الموجودة الآن. ولقد قمت شخصيا بإدارة نشاط لا أعرف شيئا عنه قبل حوالي سنة. ولقد تطورت السرعة والخفة مع مثل هذه الشركات الكبيرة في مسار السنة الماضية وهو حقاً شيء يستحق الدراسة.

لقد تعلمنا أشياء قليلة جداً. وفوق كل هذا، في منطقة الإنترنت الإستراتيجية والتكنولوجيا مستقلة بشكل كامل. كشخص ينمو في البيئة الإستراتيجية، وأنا أجرؤ على القول بأننا بدون تكنولوجيا المعلومات فإننا لن نستطيع الذهاب بعيداً عن مناطقنا. وبشكل أساسي فإن التكنولوجيا في مجالي تحدد الإستراتيجية... واليوم أسواق الأعمال الموجهة للأعمال هي أكثر منطقة تحدياً في مجال الإستراتيجية: وكيف عليك الحصول على الشركات المتنافسة للتعاون في هذا المجال؟ وهذا أمر مهم كمصادر خارجية... نحن بحاجة للتفكير بقضايا التحول:كيف ننتقل من عالم واحد، حيث هناك شيئين كانا منفصلين بشكل كامل، لعالم حيث التكامل هو الأكثر أهمية.

بالطبع، ستحافظ الشركات الإستشارية على الإنترنت. وسيملك أفضل المستشارين التواضع للإعتراف بأنهم لا يعرفوا كل الأجوبة، ولكنهم يستطيعوا التعامل مع القضايا التي هي قبل كل شيء في عقول العملاء. ويستطيعون إظهارها بالنتائج.

المؤلف: كلاود هوفمان، المدير التنفيذي Cap Gemini Emest & Young، B2B market place، كلمة ألقاها في مؤتمر المستشارين في لايبوس، مارس، 2001.

إن كلمات بيتر دركر صحيحة اليوم، كما كانت عليه عندما كتبها قبل عشرين سنة: "المستشار الإداري ليس فقط جزءا رئيسيا من ممارسة الإدارة. لقد كان قبل كل شيء، مركزا لتطوير النظرية، والإنضباط و الإدارة المهنية"3. ومع ذلك يشعر بعض المستشارين أنهم ليسوا مهتمين حقاً بهذا الدور الرائد وواضعي الإستجابات الجديدة لمشاكل عملائهم وفرص العمل الجديدة. إنهم يشعرون فقط بأن الإستشارات الكبيرة جداً مع الموارد المهنية والمالية الضخمة، وعدد صغير من "معلمي الإدارة"، يمكن أن يطمحوا لمثل هذا الدور. وهم يعتبرون بأنه يمكن لأغلب المستشارين أن يكونوا تابعين وناسخين في أحسن الأحوال، و سوف يكون فقط إلتقاط البقايا بأية حال. وعلى العكس من ذلك أهمية الخبرة. حيث لا يوجد شيء مثل تقسيم السوق، والهيمنة عليه، وإغلاقه مرة والى الأبد. ومن المعروف أن موقف IBM قد ضعف لعدة سنوات قبل ظهور أجهزة الكمبيوتر الشخصية، وقد إستهانت إدارة IBM بأهمية وتأثير ذلك. أما حالياً، وحتى في برمجيات تكنولوجيا المعلومات التجارية المهيمن عليها من قِبَل اللاعبين الكبار مثل Microsoft، IBM، Oracle، أو SAP، حيث يمكننا أن نرى أن هناك مجالا عظيما للاعبين المبدعين الصغار، وليس فقط في تطبيقات الأعمال المحددة جداً، ولكن أيضاً في أنظمة التشغيل الأساسية والعامة الكامنة في الإنترنت، كما هو مبين في البرمجيات مفتوحة المصدر مثل: Linux، وبمعالجة قضايا التطبيقات الجديدة حتى لمطوري البرمجيات الكبيرة والتي قد تكون قصيرة للخبراء، والموظفين، وحتى أحياناً الأفكار.

إن الخدمات المتقدمة لكل من الإستشارات وتكنولوجيا المعلومات، ونقل المعرفة بشكل عام، هو إتجاه يحتاج الى مراقبة دقيقة. وسيواجه العديد من المستشارين القرارات الإستراتيجية مع آثار بعيدة المدى لملفات شركاتهم وتطوير قدراتهم الشخصية. ولأنظمة أكثر وأكثر للتخطيط، وحفظ السجلات، والرقابة، وعلاقات العملاء، وادارة التزويد، والتشخيص، والمقارنة، والتعليم الذي أصبح قياسياً، ومنظماً، والحزم المتوفرة للإستخدام الواسع كبرمجيات الحاسوب، والإرشادات، والأدلة، وقوائم التدقيق، أو أي مساعدة ذاتية وأدوات إفعل ذلك بنفسك، وبشكل متزايد سيشتري العملاء هذه المنتجات على أرفف المتاجر، وينفذوا العديد من المهام بأنفسهم ويعيدونها للمستشارين. وبعد ذلك سيكون السؤال: ماذا ترك للمستشار الذي هو ليس المنتج الرئيسي للمنتجات السلعية والخدمات؟ قد يكون من المجدي المنافسة مع مُنتجي هذه الخدمات حتى ولو أنت في موقع الإبداع، وأيضاً لتبيع بشكل أفضل، وأكثر جاذبيةً أو منتجات خاصة جداً. وتتجه الخبرات الحديثة لإثبات أن ذلك دائماً سيكون محتملاً، ولكن ليس للجميع حيث المنتجات السلعية ستتطلب البحث والتطوير والإستثمار المسبق، والتسويق الكثيف بشكل متزايد.

ومع ذلك، فإن للسلع الإستشارية ومنتجات تكنولوجيا المعلومات حدود ولن تحرم المستشارين من كل الفرص للبحث عن الحلول الإبداعية لمشاكل عملائهم الفريدة. ولا تستطيع الإدارة تقليل وتشغيل الأنظمة المحوسبة، ومع ذلك ربما يظهر الواعد منها وسهل الإستخدام. ومع إحترام المنتجات المعيارية التي ستكون متوفرة للمديرين في أعداد متزايدة، سيحتاج المستشارون للمساعدة في التقييم، والإختيار، والتكييف، والتطبيق، والتدريب، وغيرها. ولن يرحب العملاء المتطورين بضرورة المنتجات التي بيعت لآلاف الأعمال المختلفة كحل. حيث سيستمرون ليكونوا مجموعة واسعة من الخيارات، والمشاكل والفرص التي تواجهها الإدارة في إدارة الأعمال والمنظمات الأخرى، حيث ستطبق تكنولوجيا

المعلومات كروتين، ولكن الحكام المهنيين والمبادرين سيبقون بحاجة لصنع وتنفيذ القرارات، وللإبداع، وليتفاعلوا بشكل أفضل وبسرعة وبكفاءة أكثر من المنافسين.

وستهتم العديد من المشاكل والفرص بالجانب الإنساني والإجتماعي للمشروع، والتي ستتأثر دائماً بمدى واسع من العوامل، حيث العديد منهم عاطفي، وعقلاني، وثقافي، ولا يمكن التنبؤ به، ولا تصلح للحلول القياسية كحزم جاهزة. وسيحتاج المستشارون الذين بدأوا في البحث عن العلاجات لكافة مشاكل العملاء في أنظمة متطورة وتكنولوجية لإعادة تعلم بعض الحقائق القديمة حول العمل والناس. وسيقوم الناس بصنع الإختلاف حتى في الإنترنت وعصر إقتصاد المعرفة، ولكن فقط في الشركات حيث المديرين والقادة يهتمون بالأشخاص ويهتمون بكيفية تحفيزهم، والهامهم، وتطويرهم. وستشكل الموارد البشرية ورأس المال البشري تحد للسوق الإستشاري في أي فترة، حتى عندما يظهر الموظفون المؤهلون بكثرة، وتبحث الكثير من الشركات لتخفيض النفقات بالإستثمار القليل في الأشخاص.

وستعكس التغيرات في البيئة الخارجية العديد من التحديات التي تواجهها الشركات، والتي يجب عليها التكيف وفي معظمها خارج السيطرة، ولكن غالباً ما نكون متنبئين ومحللين لمدى ليس له نهاية من الإستجابات الجديدة الذي يمكننا العثور عليه من المديرين المبدعين والمستشارين. وبالفعل يساعد المستشارون العملاء للتكيف مع العديد من القضايا الجديدة التي تتطلب إستجابات مبدعة ومبتكرة وتتفق مع بيئة العميل الداخلية والخارجية. وتشمل الأمثلة الدور الإجتماعي ومسؤولية الأعمال، والحاكمية المؤسسية، وادارة وتطوير رأس المال البشري، والتعليم والعلم، وادارة المعرفة ومشاركة المعرفة بإستخدام الذكاء العاطفي، والشبكات والتحالفات، وتزويد الخبرة الإدارية لمنظمات المجتمع المدني وخدمات التطوع الإجتماعي، والتكيف مع الأدوار الجديدة للإدارة العامة والبحث عن الكفاءة في الخدمات العامة، والحكومة الإلكترونية. وقد كانت بعض هذه القضايا إلى حد ما مُغفلة أو ينظر إليها بأهمية والحاح أقل خلال نشاط "الإقتصاد الجديد" في نهاية 1990، ولكن منذ ذلك الحين وقد عاد الواقع الإقتصادي والإجتماعي القاسي لصدارة الإهتمام، حيث لا يمكن لأي عمل تجاهلها.

ويجب على المستشارين أيضاً التكيف، ومساعدة عملائهم على التكيف، مع التغيرات الصعبة إذا لم يكن ممكنا توقعها، بما فيها الأزمات والكوارث الطبيعية أو التي من صنع الإنسان. فأحداث 11 أيلول 2001، وتدهور الأجواء السياسية والتجارية، والتي لحقت بالعديد من الشركات غير المستعدة ليس فقط للكارثة التي ليس لها مثيل، ولكن لأي أزمات كبرى (مقابل ما كان مستحيل تقريباً لإتخاذ خطة تدابير وقائية كافية للحصول على تأمين كامل)، وتبين هذه الأحداث أهمية المخاطر وإدارة الأزمات، والتخطيط للطوارئ ولإستمرارية الأعمال، والقيادة، والشجاعة والمسؤولية في الأوقات الصعبة، والأمن والتأمين، واعادة التأمين، وإدارة الكوارث والإنعاش، والمجالات الأخرى وهذه التدابير تعتبر عادةً ككماليات وتشكل عبئا ماليا عندما تسير الأعمال "كالمعتاد". وتتطلع الشركات في جميع أنحاء العالم لنصيحة الخبراء ومساعدتهم للتخلص من هذه المخاوف، والتي هي ليست جديدة كُلياً، ولكنها حالياً تتطلب مناهج وموارد جديدة.

وبإختصار، هناك دلائل على أنه ربما نشهد إستقطاب عميق إلى حد ما لشقين رئيسين من الإستشارات

- الأول يهتم بخلق توحيد الخدمات كسلع بشكل متزايد، وفي أغلب الحالات أيضاً تكون محوسبة وتعتمد على الإنترنت والأنظمة والأدوات ويمكن نشرها لأكبر عدد من العملاء (والتي ربما لم تعد تسمى إستشارات).
- والثاني يهتم بمساعدة المديرين للتكيف مع ما هو جديد، عندما تكون اتجاهات التغيير لا يمكن التنبؤ بها، واهتمام المواقف والتحديات بالأبعاد المختلفة للعمل والمنظمات الأخرى وتداخلها مع البيئات الإقتصادية، والإجتماعية، والسياسية، وغيرها (جوهر الإستشارات).

وقد يحدث أيضاً أن المسار الأول سيتحول ليشكل خط الدفاع الأساسي للمنتجات والخدمات الإستشارية، وحيث إنها ستوفر خدمات وأدوات بأسعار معقولة إلى حد كبير بحيث يمكن لأي شخص أن يحصل عليها بسهولة، وفي الواقع سينبغي عليه أن يحصل عليها ليحافظ على قدرته التنافسية. وبالعكس من ذلك، سيكون المسار الثاني على الأغلب هجوميا، ويتطلع للأمام، ويبحث بإستمرار عن إجابات جديدة وغير معيارية للتحديات الجديدة، ويهدف الى تزويد العملاء بالميزة التنافسية. وفي الواقع قد لا يكون هذا الإستقطاب المطلق، وسيكون هناك حاجة للعملاء لكلا المسارين وعمل توليفات مختلفة.

بعد ذلك ينبغي على الشركات الإستشارية أن تختار بين مسارين، أو أن تتخذ قرارا متعمدا لتكون في كليهما، مع كل التطبيقات للمناصب الإستراتيجية، وملفات الموظفين، والنمط الإستشاري، وادارة الشركة. ولن يكون كافة المستشارين قادرين على الإختيار الحر، حيث سيكون من المستحيل تجاهل المنافسة الموجودة حالياً والحصص السوقية. كما ان حرية القرارستكون مقيدة بثقافة الشركة نفسها، والمؤهلات، والموارد الأخرى.

وبنفس القدر من الأهمية يهتم الخيار التسويقي بنوع العملاء الذين تخدمهم الشركات الإستشارية. وتفضل دائماً شركات الخدمات المهنية الكبيرة العملاء الكبار والعقود الكبيرة، وقد أصبح هذا الميل أقوى على مدى العقد الماضي. ومع ذلك لا يمكن لهذه التجزئة السوقية أن تحافظ على معدل نمو مزدوج الرقم للأبد، خاصةً عند تطبيق البرمجيات الجديدة، والإستعانة بالمصادر الخارجية، و تكامل الأنظمة وتوحيد الخدمات والتي ستأخذ بعض العمل بعيداً عن المستشارين وتكون النتيجة في تخفيض الأسعار. كما سيكون مهما للشركات الإستشارية العمل مع كافة الأحجام، ولكن الإستشارات الصغيرة والمتوسطة الحجم سيكون لها المقام الأول، وإيجاد طرق ومناهج تجعلها أكثر سهولة وجاذبية للعملاء الصغار. حيث قطاع الأعمال الصغيرة في أي دولة، و خاصةً في الإقتصادات الإنتقالية والنامية، وعادة ما يتم إقتصار إستخدام خدمات الخبراء الخارجيين فيه على المحاسبة. وفي الوقت الحاضر، يمكن للشركات الصغيرة أن تشتري العديد من برامج البرمجيات المعيارية وعمليات الأعمال الخارجية والوظائف. ومع ذلك فإن هذا ليس سوى علاجا جزئيا لمشاكلهم. والعديد منهم مرتبكون وقليلو المصادر لإختيار وتنفيذ حلول تكنولوجيا المعلومات المناسبة لهم. واستخدامهم للتجارة الإلكترونية محدودة للتصميم الضعيف والمواقع الإلكترونية غير الكافية وهم غير قادرين للفهم الكامل وإستغلال كافة الفرص التي أنشأها الإنفتاح، وفتح الأسواق العامة، وانخفاض المعوقات التجارية، وتغير سلوك المستهلكين، والشبكات مع الشركات الكبيرة والأعمال الصغيرة الأخرى، والإنترنت بشكل خاص.

وفي الأسواق ذات القدرة التنافسية الإستشارية العالية، ستواجه أيضاً الإستشارات الصغيرة ومتوسطة الحجم وزن هائل من الإعلان ضدهم للإستيلاء على الأسواق، والإستشارات الكبيرة التي تستخدم الدعاية وتستغني عن أي موارد لوضع عملائها الحاليين والمحتملين في الجو الصحيح، وإنشاء وتقوية الروابط العاطفية مع العملاء بالإضافة للروابط التقنية، واقتراح ذلك على العملاء الذين يتطلعون لعلامتهم التجارية أنها تساوي الذهاب إلى أفضل خبير، وجعل العملاء يشعرون بذلك بدون إستخدام خدماتهم وحرمانهم من شيء خاص. وحيث ان أدوات الإعلان القوية مكلفة جداً لتستخدم من قبل المستشارين الجدد والصغار للبحث عن العملاء الجدد، فإن الإعلان يخدم بشكل أساسي تقوية مجموعة صغيرة هي أصلا قوية جداً من اللاعبين الناجحين، وهم الوحيدون القادرون على صنع التأثير، في حين إنهم يحتاجون إليها بشكل قليل. ويمكن للمرء فقط أن يتأمل أن النمو المتطور للعملاء سيعني أنهم لا يؤمنون بكل شيء في الإعلان الذي ينتجه بعض المستشارين.

وبالطبع، تعتبر الدعاية والإعلان أدوات قياسية وصحيحة تماماً لتسويق وترويج الخدمات المهنية، بما فيها الإستشارات. والسؤال هو كيف يستخدمونها. حيث تم الوصول لحدود الإحتراف والذوق، وربما عبروا في بعض الحالات نحو التوازن بين الجوانب المهنية والتجارية للإستشارات وبالإتجاه التجاري. ولا يتردد بعض المستشارين لوعد للعملاء المحتملين بالقمر. وخلال الكتابة حول الستة الكبار والتغيرات في إتجاهاتهم منذ 1980، أشار مارك ستيفن أن "على مدى لأجيال، اعتبرأعضاء هذه الممارسات الضخمة المؤثرة أنفسهم مهنيين وأنهم قد تواجدوا صدفة في عالم الأعمال التجارية. ولكنه في بداية سنوات 1980، انقلبت هذه النظرة: إنهم رأوا أنفسهم كرجال أعمال تصادف أن يكونوا مهنيين. والتمييزبين الحالتين أمر بالغ في الأهمية"4. والشيء نفسه يمكن أن يكتب اليوم عن عدد قليل جداً من الشركات في الإستشارات وغيرها من المهن.

2.38مهنتك

يمكن إعتبار التعليق من مارك ستيفن كشيء ليس له صلة وغير عادل من قِبَل بعض المهنيين. حيث سيجادلون بذلك في شركاتهم، ولن يكون هناك أي خطر قليل للتحريف، أوتضارب المصالح، أو التضحية بمصالح العملاء وجودة الخدمة للمكاسب والأرباح. ومع ذلك، فمن المفيد أن تأخذ بالإعتبار بإستمرار التوازن الدقيق بين الأهداف المهنية والأهداف التجارية في تنفيذ أعمال أي شركة مهنية والتخطيط لمستقبلها.

إن المناخ الدولي الحالي في الأعمال والمجتمع هو الأكثر ملائمةً لأولئك الذين يزودون خدمات مهنية مرتبطة بالأعمال والإدارة. وكما ذكر في مكان آخر، هناك العديد والعديد من القضايا حيث الشركات الصناعية والخدمية، والحكومات وحتى المنظمات غير الربحية الإجتماعية والتطوعية ستحتاج للنصيحة والمساعدة من المهنيين المستقلين. والإتجاه نحومعاملة المعرفة كسلعة وكمكون أساسي للأعمال واضح إلى حد ما، بالرغم من انه في بعض المجالات، فإن حدود تداول المعرفة والربح منها ما زالت بحاجة إلى التفاوض، وضبطها وتقنينها من قِبَل النصوص القانونية والقوانين الأخلاقية.

ومع ذلك، سينتمي المستقبل للمهنيين الحقيقيين، وليس للخبراء المستعدين لإعطاء وعد وبيع أي

شيء للعملاء الجهلة بدون أن يقلقوا على المخرجات. وان ثقافة المهنيين والمسؤولية هي ليست مفاهيم ميتة، واذا كانوا يفسحون الطريق في بعض الشركات المهنية لثقافة الثراء السريع، يجب ان تعطى هذه الشركات النصيحة لإعادة النظر بأهدافها الطويلة المدى ونظم القيم. ويتمتع قطاع الخدمات المهنية بنفوذ كبير مع عملاء الأعمال والحكومة، والمعروف كمصدر مفيد للمعرفة والخبرة للذين ينقصهم ذلك. ويحقق العديد والعديد من العملاء ذلك، ليحافظوا على قدرتهم التنافسية ويحققوا توقعات المتعاملين معهم، يجب عليهم أن يشتروا ويطبقوا هذه المعرفة. وستكون ضررا بالغا لمهنة الإستشارات إذا كان ينبغي تضييع هذا الموقف المفيد بسبب بعض المستشارين الذين يقبلون المهام وهم غير مؤهلين لتنفيذها، أوأنهم يتركون العملاء مع أنظمة مكلفة لن تحقق المعايير التي وعدوا بها أبداً.

وتحقيق التوازن بين الجانبين المهني والتجاري للإستشارات، أو أي خدمة مهنية أخرى، هي قضية حساسة للغاية، عندما يكون الطلب عاليا عليها، وسريع التغير، وضغط الوقت قوي، والمنافسة شديدة ولكن ليست أخلاقية في نهجها دائماً، فالأسواق ليبرالية ومن الصعب مقاومة الإغراء لتقليل المعايير. وحتى من وجهة نظر طويلة المدى لا يوجد هناك بديل.

لقد بدأت التغييرات الهيكلية العميقة وبعيدة المدى في قطاع الخدمات المهنية ولكن نهايتها ليست في الأفق.[5] والتقسيم والتفكيك للأمبراطوريات المحاسبية الكبرى والخدمات المهنية الأخرى هي في الطريق. وتواجه بعض هذه الشركات أزمة المصداقية، والثقة، وحتى الهوية.ومعاً، نشأت عمالقة الخدمات المتعددة والمتكاملة الجديدة عن طريق الإستحواذ على الإستشارات الإدارية من قِبَل شركات خدمات تكنولوجيا المعلومات، أو العكس بالعكس. ومن الممكن توقع المزيد من التغيرات المذهلة ومن الممكن ان يكون بعضها مفاجئ جداً. حيث هناك الحد الأدنى من الحواجز القانونية والتنظيمية، ويستطيع أي شخص أن يحصل على موافقة لإنشاء شركة خدمات مهنية، خاصةً إذا كانت هذه الشركة أعادت هيكلتها كشركة مساهمة ويتم تداول أسهمها في أسواق الأوراق المالية. وربما تخلق بعض عمليات الدمج والإستحواذ أنواع جديدة من مقدمي الخدمات المبتكرة المتكاملة على طول سلسلة القيمة، وتدمج منتجات أو خدمات القطاع المحددة مع أنظمة تكنولوجيا المعلومات، والأعمال، والإدارة، والأنظمة والخدمات المهنية الأخرى. وعلى العكس من ذلك، من الممكن أن تكون عمليات الإندماج والإستحواذ الأخرى إنتهازية، وتخلق التكتلات الضعيفة والتي تمتلك حياة قصيرة.

أين هو العميل في هذه العملية؟ خدمة مصالح العملاء المتطورة في أفضل الطرق وأفضلها فاعلية هي عقيدة كل المستشارين. ومع ذلك، وبالرجوع للعملاء ومصالحهم، والعديد من رسائل واعلانات المستشارين تحتوي على مزيج من الخطابة والواقع. والشركات المهنية التي تدمج، وتفصل، وتشتري شركات أخرى، أو توسع العمليات مع سرعة فلكية أحياناً وسيقولون دائماً أنها في مصلحة موكليهم، ويشيرون للمزايا، مثل خدمة أفضل للعملاء العالميين، وتكامل الأنظمة، والإهتمام بالتنوع الثقافي، وضمان الجودة، أو أخذ واعطاء إستجابة قريبة وسريعة للعميل. وسيكونوا على حق - من وجهة نظر معينة، وضمن حدود معينة. من الممكن التغاضي عن القضايا الأخرى أو قمعها، مثل تطور صراع المصالح وفقدان الموضوعية، والمواءمة المؤلمة وغير المؤكدة للثقافات غير المتوافقة، وخطر تحول

خدمة شخصية وغرامة مهنية إلى عملية السوق المجهول الشامل، والتسوية في بعض الحالات حتى تخفيض القدرات الإستشارية الفردية.

ومع ذلك، فإن العملاء ليسوا مراقبين سلبيين للمشهد الإستشاري. حيث أصبحوا أكثر دقة في إختيار واستخدام المستشارين. والعديد منهم قادرون على الإصرار في الحصول على نتائج ملموسة ويمكن قياسها من مستشاريهم، والحصول على القيمة مقابل المال. والتعاون بين المستشار والعميل ونقل المعرفة هي بالفعل مكثفة جداً في العديد من المهام وستصبح أكثر كثافةً وتنوعاً في المستقبل. وسيزيد تأثير هذه العلاقات في تطور الإستشارة والمهن الأخرى على حد سواء.ويملك العميل دور في تشكيل المهن، وإعادة الهيكلة وإعادة تصميم منتجاتها وخدماتها، وإعتماد نماذج عمل جديدة، وسينبغي على المستشارين أن يستمعوا أكثر للعملاء، والحوار معهم، وإعطاء الأولوية لنماذج ومناهج العملاء الودية، وبدقة تجنب السلوك الذي يزعج ويصد العملاء. وبعد كل شيء، يمكن فقط أن توجد الإستشارات والخدمات المهنية الأخرى إذا كان هناك عملاء يؤمنون في قيمتها، ويرغبون بالدفع لها.

3.38 تطويرك الذاتي

يمكن للمستشار الذي يريد أن يستثمر في التطوير الذاتي للتحضير للمستقبل ان يبحث عن الإلهام في التطوير الكلي والتغيرات الهيكلية للأسواق للخدمات المهنية وللمهنيين أنفسهم. وسيحتاج أن يواكب التطورات، وليس فقط في الإستشارات الإدارية، ولكن أيضاً في خدمات تكنولوجيا المعلومات والخدمات المهنية وخدمات الأعمال الأخرى. كما ان الفهم الواسع للتغيرات الجارية والمتوقعة في التكنولوجيا، والأعمال والمجتمع هو أمر ضروري. والقدرة لعرض قضايا فنية خاصة وأخرى من وجهة نظر واسعة من الأعمال والمجتمع شكلت تقليدياً رصيدا كبيرا من مهنيي الإستشارات، وتبقى مهمة، ليس فقط للمستشارين بشكل عام، ولكن أيضاً للمتخصصين. وبدون هذه القدرة، يمكن أن يكون المستشارون الإداريون فنيو تكنولوجيا المعلومات، أو فنيو نظام الجودة أو الأنظمة الأخرى، وعلى الأرجح يزودون خدمات فنية مفيدة في حدود ضيقة، ولكنهم يفتقدون لوجهة نظر المؤسسة الشاملة والنسيج البشري والأعمال المعقدين.

ومقابل هذه الخلفية، يمكنك تقييم كلاً من مؤهلاتك الحالية وقدراتك المستقبلية. وكونك مستشاراً، فمن المرجح أن تكون موضوعيا، ونقديا، وواقعيا بشكل كاف في الحكم على نفسك. فأنت قادر على المقارنة والحكم، بإستخدام المقارنات الصحيحة. وأنت مدرك لنقاط القوة والضعف لديك. ويساعدك مناقشة هذه القضايا مع الزملاء ومع الإدارة، ولكن في النهاية على كل مستشار أن يأخذ مسؤولية كاملة للقرارات الخاصة بمستقبله، لا سيما إذا كان هناك الوقت والطاقة للإستثمار في التعليم، فسيكون الإلتزام الشخصي القوي ضروري. وهي ليست مسألة أن كل مستشار على حق، ولكن أيضاً مسألة لتطوير حس المسؤولية تجاه الذات، والعملاء، والشركة، وكل المهنيين. حيث المنظمات لاتحتاج فقط "لإعادة بناء نفسها"، بل ينبغي على مستشاري الإدارة والأعمال إعادة إكتشاف أنفسهم وبطريقة أكثر شجاعةً وأكثر تكراراً من أي عملاء آخرين.

وربما لا تتفق دائما رؤية الفرد للقدرات المستقبلية والشخصية والأهداف مع شركته. وفي بعض

الشركات، هناك تباين بين التصريحات السياسية على التعليم والتطوير، والحقيقة الحالية. ويمكن للشركة أن تدرك بأن مستقبلها يعتمد على مهارات موظفيها الباقين حتى الآن. ولكن من الممكن أن تكون الأولوية القوية لعمل العميل المدر للدخل، حتى إذا كان ذلك روتيني ومتكرر ويقدم فرص تعلم محدودة للمستشارين. وتحتاج هذه القضايا لِتناقش، وتعتمد الحلول وتنفذ. وإذا لم تأخذ الإدارة المبادرة وكانت مترددة في ان تستثمر في رأس المال البشري، فيجب أن لا يتردد المستشارون الأفراد الذين تعينهم الشركة في القيام بذلك. وبعد كل شيء، فإن الأفراد، هم المالكون الرئيسيون لرأسمالهم البشري، وليست الشركة.

4.38 الخاتمة

تعتبر الإستشارات بالنسبة للإدارة مهنة رائعة. بينما من الممكن أن يشعر المستشارون بأنهم مهددون ومقيدون من منافسة قطاعات الخدمات الأخرى، والتشريعات الجديدة والقوى الأخرى المتعددة، وتبقي الإتجاهات الجديدة والتغيرات آفاقا جديدة مفتوحة. وحالياً فإن الأعمال الرئيسية، والإجتماعية، والتكنولوجية، والإتجاهات الأخرى تخلق فرصا أكثر وطلبا أكثر للإستشارة من الماضي. وقد شهدنا عددا كبيرا من إعادة الهيكلة في قطاعات الخدمات المهنية، ومن المرجح أن هناك المزيد من التغيرات الهيكلية المقبلة، وكما يتبين من سجلات الأداء، وشبكات النمو، وإعادة هيكلة الخبرة، والوضوح والمكانة الإجتماعية للشركات الإستشارية الرائدة. والإستشارة هي التوازن الدقيق بين منهج الخدمة المهنية وأهدافها، والمنهج التجاري وأهدافه، وفي جميع النواحي، بما فيها إدارة إستراتيجية الشركة، وتصميم المهمة الفردية وتنفيذها، ومشاركة المعرفة مع العملاء وتطوير الأشخاص. لقد أظهرالمستشارون الرواد دوما قدرة فائقة غلى فهم والمحافظة على هذا التوازن، وإعادة ضبطه إذا اختل، والتكيف لحاجات التغيير لعملائهم، والسعي لتحقيق التميز على كل من الصعيدين المهني والتجاري. وهذه القدرة هي أفضل ضمان لمستقبل الإستشارات.

1.See e.g. F.Czemiawska: Management Consultancy in the 21st century (Basingstoke. Hampshire. Macmillan, 1999)and R. Dawson: Developing knowledge – based client relationships: The future of professional services (Boston. MA, Butterworth-Heinemann. 2000). See also E-business consulting: After the shakeout: The global consulting marketplace: Key data. forcasts &trends: and other reports on the consulting industry produced by the Kennedy Information Research Group and available from Kennedy Information.

1 أنظر، مثال F. Czemiawska: الإستشارات الإدارية في القرن الحادي والعشرين (Basingstoke, Hampshire, Macmillan, 1999)، و R. Dawson: تطوير المعرفة القائمة على علاقات العملاء: مستقبل الخدمات المهنية (Boston, MA, Butterworth-Heinemann, 2000). أنظر أيضاً إستشارات الأعمال الإلكترونية: بعد الهزة، السوق العالمية للإستشارات: البيانات الأساسية، التنبؤات والإتجاهات: وتقارير أخرى على الصناعة الإستشارية المنتجة من قبل مجموعة كينيدي لأبحاث المعلومات والمتوفرة من معلومات كينيدي.

2.It is useful to follow source focused on recent development and trends. Such as M. Porter: " Strategy and the Internet", in Harvard Business Review, Mar.2001, pp. 62-78: J. Hagel and J. Seely Brown:" Your next ITstrategy", ibid, Oct. 2001, pp.105-113," Ten smart moves – corporate IT that's worth a closer look ", at www.ebusinessforum.com of the Economist Intelligence Unit, 7 Dec. 2001: or " How about now? A survey of the real -time economy ", in the Economist , 2 Feb.2002.

2 من المفيد لتتبع المصادر على التطوير الحديث والإتجاهات، مثل M. Porter: "الإستراتيجية والإنترنت"، في مجلة هارفرد

للأعمال، مارس. 2001، صفحة 62 – 78، J. Hagel and J. seelyBrown .J: "إستراتيجيتك المُقبلة لتكنولوجيا المعلومات"، ibid.، تشرين الأول. 2011، صفحة 105 – 113، "عشر خطوات ذكية – شركات تكنولوجيا المعلومات التي تستحق نظرة أقرب"، في www.ebuisnessforum.com في وحدة الإقتصاد الذكية، 7، كانون الاول. 2001، أو "ماذا عن الآن؟ دراسة عن الإقتصاد في الوقت الحقيقي"، في العالم الإقتصادي، 2 شباط. 2002.

3.P. Drucker: "Why management consultants?", in Perspectives No. 234 (Boston, MA. The Boston Consulting Group, 1981).

3P. Drucker: "234 لماذا المستشارين الإداريين؟"، في وجهات نظر عدد. 234 (Boston, MA, The Boston Consulting Group, 1981).

4 M. Stevens: The BigSix: The selling out of America's top accounting firms (New York, Simon &Schuster. 1991), p.22.

4M. Stevens: الستة الكبار: البيع خارج شركات المحاسبة الأولى في أميركا (New York, Simon & Schuster, 1991)، صفحة 22.

5. See also "Spoilt for choice" (special report on professional service firms), in The Economist, 7 July 2001.

5 أنظر أيضاً "مدللون للإختيار" (تقرير خاص عن شركات الخدمات المهنية)، في العالم الإقتصادي، 7 تموز 2001.

الملاحق

الملحق 1

الوصايا العشر للعميل
(إختيار واستخدام المستشارين)

إذا كنت من مستخدمي خدمات الإستشارات الإدارية، أو من المستخدمين المحتملين، فإن هذا الملحق هو لك. وتتلخص الوصايا العشر في شكل برقية، وهي النقاط الحرجة التي تحتاج الى ان تكون على علم بها. واذا كنت مستشارا، فإن الوصايا العشر ستساعدك على فهم أفضل لمنهجية العميل الخاصة، والإعتبارات الرئيسية. تذكر ان الإستشارات تعطي نتائج جيدة إذا كان المستشارون مختصون في خدمة الزبائن، والعملاء مختصون في استخدام المستشارين.

1. عليك بمعرفة الإستشارات والمستشارين.
2. حدد مشكلتك وابحث عن الفرص.
3. حدد غرضك.
4. اختر المستشار المناسب.
5. طور برنامج مشترك.
6. تعاون بنشاط مع مستشارك.
7. أشرك المستشار في التنفيذ.
8. راقب التقدم.
9. قيم النتائج والمستشارين.
10. حذار من الإعتماد على المستشارين.

والآن، دعونا نلقي نظرة على كل وصية:

1. معرفة الإستشارات والمستشارين

إن مهنة الإستشارات الإدارية هي مهنة الشباب الديناميكية والسريعة التطور. وقد تغيرت بشكل كبير مع ظهور الإنترنت والتجارة الإلكترونية. ويمكنك ان تتأكد من أنك تجد مستشارا لأي مشكلة أو إدارة أعمال تواجهها. لكن من هم هؤلاء المستشارين؟ وكيف يعملون؟ هل هم حقا جيدون كما يسمع المرء في كثير من الأحيان؟ ونريد الحصول على إجابات لهذه الأسئلة، ولا تنتظر حتى اللحظة الأخيرة وقبل تعيين المستشار. والتعرف على الإستشارات والمستشارين وحاول أن تصبح عميلا مطلعا، والذي يعرف الإدارة و مشهد الأعمال الإستشارية.

- يمكن لهذا الكتاب ان يقدم لك الكثير من المعلومات. إنه يصف كيف يعمل المستشارون، وسوق خدماتهم، والمسؤول عن الخدمات وضمان الجودة. بالطبع هناك منشورات أخرى ومصادر معلومات للإستشارات. وكمية كبيرة من المعلومات ذات العلاقة المتاحة من خلال الشبكة العالمية (أنظر الملحق 3).
- وعلى وجه التحديد، هناك منشورات عن إختيار واستخدام المستشارين. وقد نشرت منظمة العمل الدولية حجم مصاحب لهذا الكتاب تحت عنوان "كيفية إختيار واستخدام المستشارين: دليل العميل " وهي ارشادات موجزة لإختيار المستشارين المتاحين من قبل العديد من جمعيات المستشارين.
- إن قراءة كتاب أو استرجاع معلومات من الشبكة الإلكترونية ليست كافية. بل من الضروري التحدث مع أصدقاء العمل، وإدارة الشاشة ودوريات الأعمال، وحضور اجتماعات الإدارة او جمعيات المستشارين وطلب المعلومات التي تعلن عن التطورات في الإستشارات والخدمات المهنية الأخرى للإدارة.
- إن انتقاد المستشارين شائع جدا. وتأكد أن يتم إعلامك عن مثل هذه الإنتقادات والعيوب التي تحدث في مجال الإستشارات (وغيرها من الخدمات المهنية)، ولكن لا نحكم على قيمة الإستشارة على أساس من المقالات الصحفية أو الكتب المثيرة.
- ومن الضروري أن نعرف من هو المستشار. حاول أن تجمع المعلومات عن المستشارين (الشركات والأفراد) الذين قد يثيرون إهتمامك، ما هو اختصاصهم ومنهجياتهم؟ ولمن عملوا؟ كيف يتقاسمون المعرفة مع العملاء؟ ما هي سمعتهم؟ وهل رسومهم / أتعابهم في متناول يديك؟.

2. حدد مشكلتك وابحث عن الفرص

إن الغرض من الإستشارة هو مساعدة العملاء على حل مشاكل إدارة أعمالهم. فإذا لم يكن لديك مشكلة فإنك لا تحتاج الى مستشار. ولذلك يجب ان تكون مقتنعا بأن منظمتك لديها مشكلة وتتطلب مهمة إستشارية.

- حدد مشكلتك بأكبر قدر من الدقة. ما هو او يمكن ان يكون خطأ؟ ماذا تريد ان تحسن؟ لماذا تحتاج الى مستشار؟ هل انت متأكد من أنك وموظفيك لا تستطيعون حل المشكلة؟
- إبحث عن فرص جديدة. بدلا من تصحيح أوجه القصور والأخطاء الماضية، قد يساعدك المستشار على تطوير أعمال جديدة، ومعالجة أسواق جديدة واستغلال تكنولوجيا جديدة، وتعبئة موارد جديدة وزيادة هامش تنافسيتك.
- فإذا أتت فكرة استخدام مستشار من موظفيك الذين يسعون الى موافقتك، اطلب منهم ان يكونوا واضحين ودقيقين في تحديد المشكلة والأسباب. ولا تقبل مبررات سطحية وغامضة.
- حافظ على تعريف المشكلة مفتوحة. وسوف يقوم المستشار في كل الأحوال بعمل التشخيص الخاص به، وقد يظهر ان التشخيص الأصلي كان متحيزا، وضيقا او غير كامل. ويجب ان يتم الإتفاق على تحديد المشكلة بشكل نهائي من قبل كل من العميل والمستشار.

3. حدد غرضك

وستساعد المهمة الإستشارية على حل مشكلتك، ولكن عليك ان تنظر الى مشكلتك من منظور واسع. ما هو غرض حل المشكلة؟ماذا تريد تحقيقه؟ ماذا ستكسب مؤسستك؟ ماذا كنت تريد الحصول عليه؟

وما هو الجهد الذي انت على استعداد لتقديمه؟.

ويجب ان تضع غرضك ضمن أهداف محددة للإستشارة: كأهداف تشغيلية وأهداف تعلم.

- تذكر انه يمكن ان يتدخل المستشارون بطرق مختلفة. وباعتبار ماذا تريد من المستشارلتخطيط وتنفيذ التغييرات في منظمتك. والمعلومات التي تنقصك؟ نصائح الخبير بالقرارات الخاصة بك؟ نظم معلومات جديدة؟ تحسين المناخ التنظيمي؟ زيادة الإنتاج والمبيعات؟ إرتفاع الربحية؟ وستتطلب كل من هذه الخيارات طريقة تدخل مختلف وحجم خدمات استشارية مختلف. وستعكس أهداف العمل إختيارك.
- إن أهداف التعلم الخاص بك على نفس القدر إن لم تكن أكثر أهمية. ولقد قيل الكثير ولعدة مرات أن الإستشارات الفعالة تساعد العملاء على التعلم من تلقاء نفسها ومن خبرات المستشارين. حدد ماذا تريد ان تتعلم وكيف كنت ترغب في التعلم أثناء المهمة الإستشارية. وسيكون هذا الهدف الخاص في التعلم.
- أكتب أهدافك، وحاول ان تكون دقيقا قدر الإمكان. كن مرنا وعلى استعداد لإعادة تعريف هذه الأهداف بعد ان تتحدث مع مستشارك او تتلقى مقترحاته، او حتى بعد بدء العمل. وسيساعدك المستشار على إعادة تحديد أهدافك الخاصة بك.

4. إختر المستشار المناسب

إن إختيار المستشار المناسب هو أمر ضروري، ولكنه ليس بالأمر السهل. إنه يتطلب معلومات، واختيار اجراءات فعالة، والمهارة في تقييم المستشارين، والصبر. وهناك دائما بعض المخاطر، ولكن المنهجية المناسبة في الإختيار ستقلل المخاطر الى الحد الأدنى. وهدفكم هو الحصول على المستشار المناسب للمنظمة وللمشكلة التي لديك. وستفهم انت والمستشار كل منكما الآخر، وستثقون ببعضكم البعض، وستتمتعون بالعمل معا. تذكر: انك انت الذي اخترت المستشار، وليس المستشار الذي اختارك.

- خذ إختيار المستشار في منتهى الجدية. ولا توظف " أحدا كونه قريب منك " ودائما متاح، او انه ارسل لك رسالة إغراء او كتيب دعاية أنيق، إلا إذا كنت متأكدا أنه هو الخيار المثالي.
- إستخدم قائمة مختصرة من المستشارين، واختار المرشحين بعناية، وضعهم على قائمة مختصرة واحصل على المعلومات الخاصة بقدراتهم وعملائهم وخبراتهم السابقة، دقق الإختيار والمراجع المعطاة من خلال جمعيات الأعمال او الزملاء او المستشارين او جمعية المستشارين والأصدقاء وأي مصدر آخر.
- كن حذرا في استخدام المستشارين الذين يزعمون انهم يستطيعون ان يفعلوا أي شيء او انهم غامضون ومراوغون عندما تسألهم عن موكليهم او عن اسلوبهم ومنهجهم بالعمل الذي يؤدي به وهل هو مهني حقيقي ولا يتظاهر أنه خبير في كافة المجالات.
- حاول التطبيق الصارم لإجراءات الإختيار (وان لم تكن جامدة وبيروقراطية) بما في ذلك التصنيف والمقارنة وتقييم مقترحات المستشارين والمؤهلات. اجعل الإختيار موضوعيا بحيث يقلل من مخاطر الأخطاء، وحسن الإجراءات على أساس من الخبرة.
- لا تعطي مهمة رئيسية لمستشار معروف. إذا كان ذلك ممكنا، إختبر المستشارين الجدد بمهمات صغيرة وقصيرة. ولا تدفع لمستشار غير معروف سلفة للعمل في المستقبل.
- تأكد من انك لا تختار فقط شركة إستشارية ولكن أيضا مستشارين أفرادا موظفين في الشركة

(وقد لا يكونوا هم الناس الذين جاؤوا واقترحوا تقديم المهمة لكم). ويجب ان يكون لدى المستشارين شخصيات ومهارات تتطابق مع مؤسستك.

- تأكد من ان المستشار هو من إختيارك تماما حتى الآن، وضليع في مجال تطورات تكنولوجيا المعلومات، وعلى بينة من الأطر التشريعية القائمة وثقافات الأعمال، وقد أبلغت بمصادر المعلومات الرئيسية والخبرات، ومتصل مع الشبكات المهنية في مجال الإستشارات والخدمات التجارية الأخرى، وقادر على رؤية مشاكلك وهمومك من منظور إقتصادي واجتماعي واسع.
- إذا كان المستشار برعاية أحد المشاريع او صندوق مساعدة فنية، تأكد ان لديك القول الفصل في الإختيار. وان المستشار سيعمل لك، وليس للجهة الراعية، وسيجعلك الراعي انت المسؤول عن النتائج. قد تكلفك الخدمة الإستشارية المجانية الكثير إذا لم تكن انت المسؤول.
- إذا كان المستشار يستحق وحصل على ثقتكم، فلا تتردد في استخدامه مرة أخرى. وليس فقط من اجل سهولة الإختيار والأقل خطورة، بل قد تحصل على أفكار ومعلومات جديدة وملهمة ومساعدة محامي تتجاوز توقعاتك وأكثر من شروط أي عقد رسمي.

5. وضع برنامج مشترك

قد يكون المستشار الذي اخترته هو الأفضل، ولكنه ليس موظفا لديك، وسوف يخلق حضوره وتدخله وضعا غير عادي داخل مؤسستك. وإن التخطيط الدقيق والإعداد للمهمة ضروريان.

- مراجعة العروض الواردة بالتفصيل مع المستشار، وطرح الأسئلة، واقتراح التحسينات التي تطرأ على المنهجية وخطة العمل.
- توضيح دور المستشار ودورك أنت، واسلوب الإستشارة المستخدمة، والمسؤوليات لجميع مراحل المهمة. ومن سيقوم بعمل ماذا؟ وكيف سيتعاون موظفيك مع المستشار؟ وهل انت متأكد من أن المستشار لن يقوم بعمل يمكن ان يقوم به موظفوك؟ (ويمكن هذا ان يقلل التكاليف وتسرع بالتنفيذ).
- الوصول الى إتفاق بشأن تنفيذ برنامج العمل، والجدول الزمني والمواعيد النهائية التي يتعين مراعاتها وقابلة للقياس والتحكم في النتائج التي يمكن تحقيقها، والتقارير التي ستقدم لك وعقد دورات لك للسيطرة على النقاط الحرجة في المهمة.
- تسوية الجانب المالي بوضوح ودون لبس: صيغة ومستوى الرسوم، والنفقات الواجبة السداد، والشروط وتواتر الدفعات.
- توقيع العقد مع المستشار في شكل يمكن ان يكون عرفا فقد يسنه عملك. إستخدم عقدا مكتوبا وتأكد من أنه يتوافق تماما مع التشريع. أحصر استخدام الإتفاقات الشفهية في الوظائف الصغيرة والمستشارين الذين تعرفهم جيدا وتثق بهم تماما.

6. تعاون بنشاط مع مستشارك

إن المفهوم المعاصر او الحديث من الإستشارات الإدارية يؤكد مشاركة العميل النشيطة في جميع مراحل المهمة. ويحتاج كل من المستشار والعميل الى أفضل العقول لجعل المهمة ناجحة. ويمكنك ان تتعلم فقط من خلال العمل مع المستشارين، وليس من خلال قراءة التقارير واستعراض نتائج عمل المستشار. ولكن مشاركتكم لا تحدث تلقائيا - بل لا بد من بذل جهد حقيقي، وخاصة ان المهمة

الإستشارية هي وظيفة إضافية الى العمل العادي في منظمتك.

- أخبر موظفيك حول وجود المستشار، وقدم المستشار لكل شخص ينبغي ان يجتمع به.
- إجعل الناس المناسبين متاحين في الوقت المناسب. ولن تكسب شيئا عن طريق تعيين موظفين من الدرجة الثانية للعمل مع نصائح من الدرجة الأولى.
- وفر جميع المعلومات المتعلقة بالمهمة والتي يحتاجها المستشار(ولا يشترط للمهمة اية معلومات سرية، كما لا يجب ان تكون مشتركة).
- إبحث عن طرق لتحسين تصميم المهمة، وزيادة مشاركتك وتعزيز كفاءة المستشار، إنه يعمل من أجلك، والفائدة حتما ستعود عليك.
- التعاون في مجال المهمة لا يعني إغضاب المستشار، وعقد يده، والبحث دائما على كتفه، وتأخير القرارات بشأن مقترحاته، وعدم السماح له المضي قدما في العمل. فإذا كان هذا هو موقفك، فلا تستخدم مستشارين.

7.إشراك المستشار في التنفيذ

إن المشاكل العالمية التي يواجهها المستشارين والعملاء على حد سواء، هو ان نهاية المهام كثيرة جدا قبل التنفيذ. وقد يبدو التقرير على ما يرام - ولكن هل يمكن تنفيذه؟ وهل يعمل المخطط الجديد؟ وهل انت قادر على جعله يعمل؟ وهل يمكن تحقيق الغرض؟ وسيعتني المستشارون الحقيقيون إذا شاركوا بعملية التفيذ، ويأسفون إذا لم يتمكنوا من المشاركة في عملية التنفيذ.

- إجعل مبدأك ان مستشارك سيشارك في عملية التنفيذ.
- إختر درجة وشكل مشاركة المستشار والتي تلائم منظمتك، وستتاح هناك بدائل عديدة في معظم الحالات.
- إذا كانت الكلفة هي ما يقلقك، اختر مشاركة خفيفة، وانت تطبق ويساعدك المستشار على تصحيح المخطط الجديد ويكون متاحا، عندما تنشأ المشاكل.
- وعلى أي حال، تجنب التنفيذ من قبل المستشار دون المشاركة الفعالة لموظفيك.

8. راقب التقدم

هناك العديد من الأسباب التي تحرف المسار المتفق عليه أصلا أثناء المهمة الإستشارية. ولأن هذه مهمتك، وكنت حريصا على الحصول على النتائج، فإن عليك ان ترصد التقدم المحرز عن كثب واتخاذ تدابير تصحيحية قبل فوات الأوان.

- رصدك سيكشف فيما إذا كان المستشار:
  - يفهم مؤسستك.
  - يأخذ اتجاه التقنية المناسبة.
  - يراقب الجدول الزمني.
  - يتصرف كمهني حقيقي.
  - يتصرف مع النزاهة واللباقة والكفاءة والإلتزام.
  - يوفر المدخلات الصحيحة كما وكيفا.
  - يتبادل المعلومات ويسهل التعلم.

- لا يواجه عقبات غير متوقعة.
- لا يوجد لديه احتكاكات او صراعات مع موظفيك.
- يرجح تحقيق الأهداف المتفق عليها.

• يراقب أداءك الخاص.

- هل تحترم التزاماتك؟
- هل يمكنك مواكبة المستشار؟
- هل يساعد موظفوك المستشار، يتجاهلوه او يضعون أمامه المصاعب؟

• يولي الإهتمام الخاص لروح التعاون الذي يجب ان تكون عليه المهمة.

• لا تقلل من شأن الجوانب المالية المسلمة.

- هل المستشار يقدم الفواتير بانتظام.
- هل الفواتير واضحة وصحيحة.
- هل تدفع من دون تأخير
- هل تبقى المهمة ضمن الحدود المالية المتفق عليها؟

ويجب ان يتم إعادة النظر في الإستنتاجات التي ترصد مع المستشار والقرارات المتخذة بشأن التعديلات اللازمة على الفور. وإذا كان لا يمكن تمديد الإطار الزمني للمهمة، فإن الرصد البطيء والسطحي قد يؤدي الى حالات قد لا تتحسن اكثر مما هي عليه.

9.قيم النتائج والمستشار

تنتهي العديد من المهام بطريقة غريبة. ويترك المستشار المنظمة، ويقدم التقرير ويقبل، وتدفع الفواتير ويبدو ان الجميع سعداء. ولا يستطيع العميل ان يقول حقا فيما اذا كانت المهمة قد بلغت قيمتها، او ما اذا كانت الفوائد التي تم الحصول عليها تبرر التكاليف. ولا دروس تتبع لمهمات المستقبل، او امكانية استخدام الخبير مرة أخرى.

• عليك ان تقيم كل مهمة لفائدتك على أساس الحقائق والأرقام، وليس من الإنطباعات السطحية والإشاعات. (كان المستشار لطيفا جدا وكان مساعدا حقا وكل من حوله قد أحبه).

• قيم النتائج الحاصلة. ما الذي تغير؟ وهل ستكون التغيرات دائمة؟ وكم سيكلفنا ذلك؟ وما المشاكل التي لم تحل بعد؟ وما هي الفرص الضائعة؟

• قيم المستشار. هل سلم ما وعد به؟ ماذا يمكن ان نتعلم منه؟ كان يعمل بخبرة مثيرة؟ هل سنستخدمه مرة أخرى؟

• اكتب التقييم الخاص بك. وقد يتصل بك المستشار ثانية وبأشخاص آخرين في منظمتك ليعرف كيف كان أداء موظفه عندما عمل معك. ويجب ان تكون المعلومات متاحة للزملاء والخلفاء.

• قيم منهجك الخاص. هل حققت نتائج طيبة في هذه المهمة؟ ماذا تعلمت وزملاؤك من هذه المهمة؟ هل أصبحت أكثر مهارة في العمل مع المستشارين؟ هل حصلت على فعالية استخدام العناصر بفعالية؟ أين يمكن ان تحسن؟.

10. حذار من الإعتماد على المستشارين

إن حضور المستشار المهني في مؤسستك قد يكون موضع تقدير لك ولموظفيك، ومع ذلك فإن الغرض

من الإستشارة هي أبعد من جعل الخبرة المهنية المتاحة للمنظمة والتعامل مع المشاكل الحالية، ويجب على كل مهمة ان تزيد من قدرتك واستقلالك الخاص في التعامل مع مشاكل في المستقبل، وسيكون الإعتماد على المستشارين عرض غير صحي جدا في شؤونك.

- لا تفوض المستشارين لأي قرارات من مسؤوليتكم اتخاذها.
- لا تعتاد على وجود مستشار دائم حول من هو مكلف بالمسائل المعقدة. وعلى العكس، قد يكون من المفيد وجود علاقة طويلة الأمد مع المستشار ويمكن ان يكون مستشاركم الخاص، ومصدرا للأفكار الجديدة والإتصالات،أو مستشارا شخصيا.
- لا تتحول الى المستشارين مع نفس المهمة مرة أخرى، ويجب ان تتعلم انت وموظفوك كيفية معالجة ذلك.
- طور القدرات الإستشارية الداخلية للتعامل مع القضايا التي ليس من الضروري ان تتطلب مستشارا خارجيا أو تتطلب معرفة وثيقة داخل المؤسسة.
- لا تضع كل البيض في سلة واحدة – نوع مصادرك الخاصة من الخبرات الخارجية. وابق على اتصال مع المستشارين الذين كان اداءهم ممتازا والذين حصلوا على ثقتكم.

وليس المقصود من الوصايا العشر هو تعليمك كيف تستخدم المستشارين، لكنها نقاط الضغط الحرجة التي يجب وضعها في الإعتبار عند اختيار المستشارين والعاملين معهم. فإذا كنت تريد معرفة المزيد عن الإستشارات، إقرأ عن ذلك وتحدث مع الناس الذين استخدموا المستشارين في محاولة للحصول على المعلومات الموضوعية والمتوازنة، وحاول بها في مهمة صغيرة أولا، ولكنها مشكلة حقيقية.

وعندما تصبح انت وموظفوك خبراء في العمل مع المستشارين، فإنك قد تجد أنه من المفيد ان تحدد السياسة الخاصة بك لإستخدام المستشارين في مجال الإدارة والخدمات المهنية الأخرى. إن الوصايا العشر تقدم بعض التوجيهات في هذا الشأن، ولكنك يجب ان تضع سياستك التي تعكس احتياجاتك الفريدة والخبرة.

الملحق 2

جمعيات المستشارين الإداريين[1]

Argentina

Consejo Asesor de Empresas Consultoras
Leando N. Alem 465, 4"g"
1003 Buenos Aires
mz@lvd.com.ar

Australia

Institute of Management Consultants
(IMCA)
Level 2 The Mansion
40 George Street
Brisbane QLD 4000
imc@imc.org.au
www.management-consultants.com.au

Austria

Fachverband Unternehmensberatung und
Informationstechnologie
Wirtschaftskammer Österreich
Wiedner Hauptstrasse 63
1045 Wien
office@wkubdv.wk.or.at
www.ubit.at

Bangladesh

Bangladesh Association of Management
Consultants
98 Malibagh (DIT Road)
Dhaka 1219

Institute of Management Consultants
Bangladesh (IMCB)
c/o Survey Research Group of Bangladesh
396 New Eskaton Road
PO Box 7092
Dhaka 1000
hgas@nsu.agni.com

Belgium

Association belge des Conseils en
Organisation et Gestion (ASCOBEL)
Place des Chasseurs ardennais 20
1030 Brussels
ascobel@skynet.be
www.ascobel.be

[1] تمت زيارة كافة المواقع في 4 نيسان 2002

Brazil

Associação Brasileira de Consultores de Organização (ABCO)
Rua da Lapa 180
COB 20021 Rio de Janeiro

Instituto Brasileiro dos Consultores de Organização (IBCO)
Av. Paulista 326, 7th andar - cj.77
CEP 01310 São Paulo

Bulgaria

Bulgarian Association of Management Consulting Organisations (BAMCO)
I Macedonia Square, 17th floor
Sofia 1040
bamco@delin.org
www.delin.org/bamco

Canada

Canadian Association of Management Consultants (CAMC)
BCE Place, 181 Bay Street
Galleria, Box 835
Heritage Building, Suite 2R
Toronto, Ontario M5J 2T3
camc@camc.com
www.camc.com

China

Dingdian Zi Xun You Xian Gong Si
[Institute of Management Consultants China]
PO Box 4033
JianguomenNei DaJie
Beijing 100001
imc@263.net

Institute of Management Consultants Hong Kong
c/o The Poon Kam Kai Institute of Management
University of Hong Kong Town Centre
3/F Admiralty Centre
18 Harcourt Road
Hong Kong
info@imchk.com.hk
www.imchk.com.hk

Management Consultancies Association of Hong Kong (MCAHK)
PO Box 47537, Morrison Hill Post Office
mca@hkgcc.org.hk
www.mca.org.hk

Croatia

Croatian Management Consulting Association (CROCA)
Draskoviceva 47a
10000 Zagreb

Cyprus

Cyprus Association of Business Consultants
30 Grivas Dhivenis Avenue
P0 Box 1657
1511 Nicosia
oeb@dial.cylink.com.cy

Institute of Management Consultancy Cyprus
Cyprus Technology Foundation
Ionio Nison 1
1st ft., Akropoli, PO Box 20783
1663 Nicosia
techinfo@industry.cy.net
www.industiy.cy.net

Czech Republic

Asociace pro poradenství v podnikání (APP)
[Association for Consulting to Business]
Veletržni 21
17001 Praha 7
asocpor@iol.cz

Denmark

Danish Institute of Certified Management Consultants
Chr. Richardts Vej 3. P0 Box 782
5230 Odense M
info@dicmc.dk
www.dicmc.dk

Dansk Management Råd (DMR)
14A, 2.sal, Amaliegade
1256 Copenhagen K
info@danskmanagementraad.dk
www.danskmanagementraad.dk

Finland

Liikkeenjohdon Konsultit (LJK)
[The Finnish Management Consultants]
Eteläranta 10
00130 Helsinki
ljk@ljk.fi
www.ljk.ti

France

Syntec-Management
Chambre syndicale des Sociétés de Conseils
(SYNTEC)
3 rue Léon Bonnat
75016 Paris
www.syntec-management.com

Office professionnel de Qualification des Conseils en Management
3 rue Léon Bonnat
75016 Paris

Germany

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU)
Zitelmannstrasse 22
53113 Bonn
info@bdu.de
www.bdu.de

Greece

Hellenic Association of Management Consulting Firms (SESMA)
Elikonos 13
Chalandri
15234 Athens
sesma@hol.gr

Hungary

Association of Management Consultants in Hungary (VTMSZ)
I Szt. István Krt.
1055 Budapest
hetyey@mail.extemet.hu

India

Institute of Management Consultants of India
Centre I, 11th fl., Unit 2
World Trade Centre
Cuffe Parade
Bombay 400 005
imci@vsnl.com

Indonesia

Ikatan Nasional Konsultan Indonesia

Jl. Bendungan Hilir Raya 29

Jakarta 10210

Ireland

Institute of Management Consultants Ireland

Confederation House

84/86 Lower Baggot Street

Dublin 2

info@imci.ie

www.imci.ie

Association of Management Consulting Organizations (AMCO)

Confederation House

84/86 Lower Baggot Street

Dublin 2

Italy

Associazione professionale dei Consulenti di Direzione e Organizzazione (APCO)

Corso Venezia 49

20121 Milan

info@apcoitalia.it

www.apcoitalia.it

Associazione delle Societe di Consulenza Direzionale e Organizzazionale (ASSOCONSULT)

Piazza Velasca 6

20122 Milan

info@assoconsult.org

www.assoconsult.org

Japan

ZEN-NOH-REN

Kindai Building 6F 12-5

Kohimachi 3Chome

Chiyoda-Ku

Tokyo 102-0083

imcj@zen-noh-ren.or.jp

www.zen-noh-ren.or.jp

Jordan

Institute of Management Consultants of Jordan

9 Mogadishu Street - Um Uthaina

PO Box 926550

Amman 11110

ic@go.com.jo

www.imc.com.jo

Latvia

Latvian Association of Business Consultants (LBKA)

Akas Street 5-7

Riga 1011

lbka@lbka.lv

www.lbka.lv

Malaysia

Institute of Management Consultants Malaysia

Level I, Menara Sungei Way

Jalan Lagun Timur, Bandar Sunway

Petaling Jaya 46150

Mexico

Asociación Mexicana de Empresas de Consultoría (AMEC)

calz. Legaria 252

Mexico City 17, DF

Netherlands

Orde Van Organisatiekundigen en-Adviseurs
(OOA)
PO Box 302
1170 AH Badhoevedorp
ooa@wispa.nl

Raad Van Organisatie Adviesbureau (ROA)
PO Box 85515
2508 CE The Hague
roa@bikker.nl

New Zealand

Institute of Management Consultants
New Zealand Inc.
PO Box 6493
Wellesley Street
Auckland
ron.evans@hawkeye.co.nz

Nigeria

Institute of Management Consultants Nigeria
PO Box 9194
8th fl., NNDC Building (Ahmed Talib House)
18/19 Ahmadu Bello Way
Kaduna
nimc@ inet-global.com

Norway

Norges Bedriftsrådgiverforening (NBF)
c/o Interforum Partners AS
Askerveien 61
1384 Asker
catom@online.no

Poland

Stowarzyszenie Doradcow Gospodarczych w Polsce (SDG)
[Association of Economic Consultants in Poland)
ul. Rakowiecka 36
02 532 Warsaw
sdg@sdg.com.pl
www.sdg.com.pl

Portugal

Associação Portuguesa de Projectistas e Consultores (APPC)
Av. Antonio Augusto Aguiar 126, 7th fl.
1050 Lisbon
info@appconsultores.pt
wwwappconsultores.pt

Romania

Associata Consultantilor in Management din
Romania (AMCOR)
7-9 Piata Amzei, Sc. C, ap. 6
70174 Bucharest
svasta@mail.kappa.ro

Russian Federation

Association of Consultants in Economics and Management (ACEM)
12 Petrovka
103756 Moscow
acem@tsr.ru

Singapore

Institute of Management Consultants
Singapore
20 Maxwell Road
09-08 Maxwell House
Singapore 069113
secretariat@imcsingapore.com
www.imcsin.org.sg

Slovakia

Slovenská asociácia pre poradenstvo v riadeniu (SAPR)
[Slovak Association for Management Consulting]
Mudroňova 47
81103 Bratislava

Slovenia

Association of Management Consultants of Slovenia (AMCOS)
Dimiceva 13
1504 Ljubljana
infolink@gzs.si
www.gzs.si

South Africa

Institute of Management Consultants South Africa
PO Box 798
Hurlingham Manor 2070
imcsa@global.co.za
www.imcsa.org.za

Spain

Asociación Espanola de Empresas de Consultoría (AEC)
Orfila 5, Esc.1-4C
28010 Madrid
aec@wanadoo.es
www.consultoras.com

Instituto de Consultores de Organización y Dirección
Orfila 5, Esc. 1-4D
28010 Madrid

Sweden

Sveriges Managementkonsulenter (SAMC)
Kungsgatan 48
11135 Stockholm
anders.grufman@grufman.reje.se
www.samc.se

Switzerland

Association suisse des Conseils en Organisation et Gestion (ASCO)
Forchstrasse 428
Postfach 923
8702 Züllikon
office@asco.ch
www.asco.ch

The former Yugoslav Republic of Macedonia

Management Consulting Association
Partizanski Odreni Bld. 2
Skopje 91000

Turkey

Management Consultancies Association of Turkey (MCAT)
YDD, Maslak-TEM Kavsagi
Yeni Camlik Cd. No.1,4 Levent
Istanbul 80660
myalnizoglu@arge.com

United Kingdom

Institute of Management Consultancy (IMC)
3rd Floor
17-18 Hayward's Place
London EC1R 0EQ
consult@imc.co.uk
www.imc.co.uk

Management Consultancies Association (MCA)
49 Whitehall
London SW1A 2BX
mca@mca.org.uk
www.mca.org.uk

United States

Academy of Management
Management Consulting Division
www.uwf.edu/mcd

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
Membership Section for Consulting Services
1211 Avenue of the Americas
New York NY 10036-8775
ssacks@aicpa.org
www.aicpa.org

Association of Management Consulting Firms (AMCF)
308 Lexington Avenue, Suite 1700
New York NY 10168
info@amcf.org
www.amcf.org

Institute of Management Consultants USA
Suite 800
2025 M Street Washington DC 20036-3309
office@imcusa.org
www.imcusa.org

National Bureau of Certified Consultants (NBCC)
2728 Fifth Ave.
San Diego, CA 92103
nationalbureau@att.net
www.national-bureau.com

Europe

European Federation of Management Consulting Associations (FEACO)
Avenue des Arts 3/4/5
1210 Brussels
Belgium
feaco@feaco.org
www.feaco.org

European Foundation for Management Development (EFMD)
88 rue Gachard
1050 Brussels
info@efmd.be
www.efmd.be

Interregional

International Coach Federation (ICF)
1444 I Street NW, Suite 700
Washington, DC 20005
United States
icfoffice@coachfederation.org
www.coachfederation.org

International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)
858 Longview Road
Burlingame, CA 94010-6974
United States

icmci@ictnci.org
www.icmci.com

International Federation of Consulting Engineers (FIDIC)
BP 86, 1000 Lausanne 12
Switzerland
fidic@fidic.org
www.fidic.org
(regional and national associations of consulting engineers are listed at the FIDIC Web site)

الملحق 3

مصادر المعلومات والتعلم للمستشارين

إن قائمة هذا الملحق هي مصادر معلومات وتعلم مختارة للمستشارين[1]. وتركز على قضايا الإستشارات العامة، مثل المنهجية والأسلوب، والإتجاهات العامة وادارة التغيير، والمنهجية المهنية، وادارة المؤسسة،واختيار واستخدام المستشارين، ومهنة الإستشارات والمهن ذات العلاقة. ولا تهدف الى تغطية قطاع معين من الأعمال او تقنيات او وظائف معينة.

1. كتيبات وأدلة ودراسات واستشارات الممارسة المنهجية

Block, P.: Flawless consulting: A guide to getting your expertise used (San Francisco, CA, Jossey-Bass/Pfeiffer, 2nd ed., 2000).

Kawase, T.:Human centred problem solving (Tokyo, Asian Productivity Organization, 2001).

Nadler, G.; Hibino, S.: Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving (Rocklin, CA, Prima Publishing, 1994).

Nadler, G.; Hibino, S.; Farrell J.: Creative solution finding: The triumph of full-spectrum creativity over conventional thinking (Rocklin, CA, Prima Publishing, 1995).

Sadler, P. (ed.): Management consultancy: A handbook for best practice (London, Kogan Page, 1998).

Schein, E.: Process consultation revisited: Building the helping relationship (Reading, MA, Addison-Wesley, 1999).

Weinberg, G.: The secrets of consulting: A guide to giving and getting advice successfully (New York, Dorset House, 1985).

Weiss, A.: The ultimate consultant: Powerful techniques for the successful practitioner (San Francisco, CA, Jossey-Bass, 2001).

---

1 All Web sites visited on 4 Apr. 2002.

Selection and use of consultants

Kennedy Information: A buyer's guide to management consulting services, 2000 edition (Fitzwilliam, NH, Kennedy Information, 2000).

Kubr, M.: How to select and use consultants: A client's guide, Management Development Series, No. 31 (Geneva, ILO, 1993).

Professional approach

Bellman, G. M.: Getting things done when you are not in charge (San Francisco, CA, Berrett-Koehler, 1992).

Bellman, G. M.: The consultant's calling: Bringing what you are to what you do (San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1990).

Dawson, R.: Developing knowledge-based client relationships: The future of professional services (Woburn, MA, Butterworth-Heinemann, 2000).

Maister, D.: Managing the professional service firm (New York, The Free Press, 1993).

Maister, D.: True professionalism (New York, The Free Press, 1997).

Maister, D.; Green, C. H.; Galford, R.: The trusted advisor (New York, The Free Press, 2000).

McKenna, P.; Maister, D.: First among equals: How to manage a group of professionals (New York, The Free Press. 2002).

Change and culture

Beckhard. R.: Agent of change: My life, my practice (San Francisco, CA, Jossey-Bass, 1997).

Hamel, G.: Leading the revolution (Boston, MA, HBS Press, 2000).

Hofstede, G.: Culture and organizations: Software of the mind (London, HarperCollins, 1994).

Kotter, J.: Leading change (Boston, MA, HBS Press, 1996).

Senge, P. et al.: The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations (New York, Doubleday, 1999),

Trompenaars, F.; Hampden-Turner, C.: Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business (London, Nicholas Brealey, 2nd ed., 1997).

Human resources, training and development

Craig, R. L.: The ASTD training and development handbook: A guide to human resource development (New York, McGraw-Hill, 4th ed., 1996).

Pedler, M.: Burgoyne, J.; Boydell, T.: The learning company: A strategy for sustainable development (London, McGraw-Hill. 2nd ed., 1997).

Prokopenko, J. (ed.): Management development: A guide for the profession (Geneva, ILO, 1998).

Senge, P.: The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (New York, Doubleday, 1990).
Shaw, P.; Phillips, K.: A consultancy approach for trainers and developers (Aldershot, Gower, 1998).

2. Consulting industry surveys and critiques

Czerniawska, F.: Management consultancy in the 21st century (Basingstoke, Macmillan, 1999).
E-business consulting: After the shakeout (Fitzwilliam, NH, Kennedy Information, 2001).
E-business realities and their implications for consultants (Fitzwilliam, NH, Kennedy Information, 2001).
E-consulting: Winning strategies for the new economy, a sector survey report by Fiona Czierniawska (Lafferty Publications, 2000; www.lafferty.com).
The global consulting marketplace: Key data, forecasts and trends, 2002 edition, and a number of other comprehensive studies of the consulting industry and its trends (Fitzwilliam, NH, Kennedy Information).
The Harvard Business School Guide to Careers in Management Consulting, 2001 Edition (Boston, MA, HBS Press, 2000).
Micklethwait, J.; Wooldridge, A.: The witch doctors: What the management gurus are saying, why it matters and how to make sense of it (London, Heinemann, 1996).
O'Shea, J.; Madigan, C.: Dangerous company: The consulting powerhouses and the businesses they save and ruin (London, Nicholas Brealey, 1997).
Pinault, L.: Consulting demons: Inside the unscrupulous world of global corporate consulting (New York, Harper Business, 2000).
Regional and country reports on consulting services; reports on consulting in Europe, United States, Japan and China (ALPHA Publications).
Shapiro, E.: Fad surfing in the boardroom: Reclaiming the courage to manage in the age of instant answers (Reading, MA, Addison-Wesley, 1995).
Survey of the European management consultancy market, regularly updated (FEACO).
Vault guide to the top 50 consulting firms (www.vault.com).

3. Periodicals and newsletters

Consultants' Advisory (PMP Group); IT report for consultants and systems integrators.
Consultants News (Kennedy Information); monthly newsletter of the consulting industry.
Consulting Magazine (Kennedy Information); monthly magazine.
Consulting; Le mensuel international du conseil (Groupe Mm); monthly trade bulletin (in French).

Consulting to Management; quarterly journal of the profession, former Journal of Management Consulting (www.C2M.com).

Global IT Consulting Report (Kennedy Information).

International Consultants' Guide (PMP Group); guide for consultants, system integrators and analysts.

International Consultants' News (PMP Group); international news report.

IT Consultant (Penton Technology Media); monthly professional magazine.

Management Berater (Management Berater Verlag); consulting journal (in German).

Management Consultancy (VNU Publications); monthly trade journal with focus on IT.

Management Consultants' News (PMP Group); monthly news report with focus on IT.

Management Consultant International (Kennedy Information).

The Marcus Letter; www.marcusletter.com; focus on marketing of professional services.

Professional Consultancy; magazine of the Institute of Management Consultancy, United Kingdom.

The Rodenhauser Report (Consulting Information Services); regular electronic briefing service, includes a weekly email column "Inside Consulting".

What's Working in Consulting (Kennedy Information); monthly guide providing practical tips and suggestions.

4. Directories of consultants

Consulting 2001; Le guide professionnel des sociétés de conseil (Groupe Mm). The Directory of Management Consultants 2002 (Kennedy Information). The European Directory of Management Consultants 1997/98 (FEACO).

5. Information services, agencies and Web sites

ALPHA Publications
www.alpha-publications.com
(reports on major markets for management consulting services)

www.amazon.com
(booksellers and source of bibliographic information on available and forthcoming publications)

American Society for Training and Development (ASTD)
1640 King Street, Box 1443
Alexandria. VA 22313-2043,
United States
www.astd.org

Asian Productivity Organization (APO)
Hirakawacho 1 chome,
Chiyoda-ku, Tokyo, 102-0093 Japan
www.apo-tokyo.org

B2business.net
www.b2business.net
(network for e-business professionals)

IDC
www.idc.com, www.idg.com
(information and research on IT and e-business)

Business 2.0
www.business2.com
(Internet magazine and Web site)

Information Central on Management consulting Worldwide
www.mcni.com

Chartered Institute of Personnel Development (CIPD)
CIPD House, Camp Road
London SW19 4UX, United Kingdom
www.cipd.co.uk

Kennedy Information
One Kennedy Place
Route 12 South
Fitzwilliam, NH 03447, United States
www.kennedyinfo.com, and
www.ConsultingCentral.com

CIO
www.cio.com
(e-business information links and research)

Lafferty Publications
The Tower, Enterprise Centre
Pearse Street, Dublin 2, Ireland
cuserv@lafferty.com
www.lafferty.com

Consulting Information Services, LLC
191 Washington Street
Keene, NH 0341, USA
www.consultinginfo.com

Management Berater Verlag
Stuttgarter Strasse 18—24
60329 Frankfurt am Main, Germany

The Economist e-business forum
www.ebusinessforum.com

NOLO Law for All
www.nolo.com
(information on legal aspects of business services)

Fast Company
www.fastcompany.com

Planète Conseil
www.syntec-management.com

Forrester Research
www.forrester.com

PracticeCoach
www.practicecoach.com.ai
(consultancy and training for professional firm management)

Gartner Group
www.gartner.com

Prime Marketing Publications Ltd.
(PMP Group)
Witton House, Lower Road
Chorleywood, Herts WD3 5LB
United Kingdom
icn@pmp.co.uk

Groupe Mm
31/35 rue Gambetta
92150 Suresnes, France
groupemm@groupemm.com
www.groupemm.com

Harvard Business Review
www.hbps.harvard.edu
www.hbr. org/explore

Prosavvy
www.Prosavvy.com
(advice and assistance on selection of consultants)

US Small Business Administration
www.sbaonline.sba.gov

Society for Human Resource Management
1800 Duke Street
Alexandria VA 22314,
United States
shrm@shrm.org
www.shrm.org

VNU Business Publications
32—34 Broadwick Street
London W1A 2HG
United Kingdom
marc_brenner@vnu.co.uk
www.managementconsultancy.co.uk

www.WetFeet.com
(advice on careers in Internet consulting)

Most leading management and IT consulting firms also provide useful information through their Web sites.

6. Associations of consultants

Associations and institutes of management consultants are listed in Appendix 2. Most of these membership organizations provide information not only to members, but also to other consultants and the wider public. An overview of available information services and sources can be found at their respective Web pages, some of which also provide links to other sources.

الملحق 4

شروط عقد الإستشارات

يدعم هذا الملحق البند 6.7 المتعلق في العقود الإستشارية. وتأتي هذه العقود في أشكال مختلفة من التفصيل. ومن المفيد ان نكون على علم بالإختلافات في التشريعات الوطنية، والممارسات المتعلقة بالتعاقد بشكل عام، وعقود تقديم الخدمات المهنية بشكل خاص. وفي العقود الدولية، يجب على العميل والخبير الإستشاري الإتفاق على القانون الواجب التطبيق، والذي هو عادة قانون البلد الأصلي لمنظمة العميل. وفي حالات استثنائية ومبررة يجوز للإستشاري والعميل التوافق على تطبيق قانون بلد الخبير الإستشاري أو قانون ولاية قضائية أخرى والتي تعتبر محايدة من قبل كلا الطرفين.

وقد يطلب من المستشار ان يقبل نماذج العميل القياسية وشروط العقد. وهذه الحالة عادية عندما تكون المهمة جزء من برنامج تموله وكالة المساعدة التقنية او بنك التنمية، واذا كان العمل للقطاع العام.

وفي حالات أخرى، سيكون المستشار قادرا على استخدام نموذجه الخاص بالعقد، او يطور عقد اتفاق مع العميل لدعم أعضاء الجمعيات الإستشارية، حيث تعد بعض جمعيات المستشارين بنود العقد القياسية، او المبادىء التوجيهية لشروط العقد والتي تعكس الخبرة المهنية.

وعلى أي حال، فمن المستحسن استشارة محام بالنسبة لنموذج العقد الذي يستخدم واقتراح البنود غير العادية المقترحة من العميل او المستشار. ويشار أحيانا الى بعض الأحكام التي قد تبدو مألوفة وبأسماء "نمطية " (وعلى سبيل المثال التعويض وشروط تسوية المنازعات)، و قد تكون مرهقة لأحد الأطراف إذا لم يتم صياغتها بشكل صحيح. وتنظم هذه البنود المتبعة وفقا للقائمة في الإطار 6.7، " القائمة التفقدية لشروط العقد " (البند 6.7).

1. الأطراف المتعاقدة

يجب ان يكون العقد واضحا ليس فقط لمن سيوقعه (والغاءه والتعديلات.. الخ) ولكن أيضا للذين سيتخذون القرارات التنفيذية على سير العمل والتغييرات في خطة العمل والتوظيف والنتائج. وفي الواقع هناك العديد من فئات " العميل " في معظم المنظمات، كما تم الإشارة اليه في البند 2.3. وغالبا

ما يتم توقيع المساعدة التقنية من قبل وكالة التمويل، لكن العميل الحقيقي هو المنظمة التي تتلقى المساعدة. ماذا سيكون دورها وحقوقها في إعداد وتنفيذ العقد؟

2.نطاق المهمة

يصف هذا البند العمل الذي سينفذ، والأهداف التي يجب ان تتحقق، والجدول الزمني وحجم العمل. وعلى الرغم من أنه هو الجزء الأساسي من العقد، إلا أنه غالبا ما يتم التقليل من أهميته. ويشعر الكثير من المستشارين ان الهدف هو توقيع العقد حتى لو كان نطاق العمل غير واضح تماما، ويمكن ان ينظر اليه بشكل مختلف من قبل المستشار او العميل. وعقيدتهم هي: لماذا العناء مع الأوصاف المفصلة وخطط العمل، ونحن نعلم جيدا أنه في نهاية المطاف يريد العميل شيئا آخر. في حين ان المرونة هي ميزة المستشار الرئيسية، وعدم التفصيل والدقة في وضع الخطوط العريضة لما ينبغي القيام به وتحقيقه قد جعلت حياة العديد من المستشارين والعملاء صعبة.

3. منتجات العمل والتقارير

يصف هذا البند ما يسمى " بالمخرجات Deliverables "، أي الوثائق المحددة والتقارير التي سيقدمها المستشار الى العميل أثناء وعند نهاية المهمة. وهنا أيضا، يمكن تفادي الكثير من سوء الفهم إذا كانت محددة قدر الإمكان في وصف على ماذا سيحصل العميل. ما هو " التقرير "؟ وماذا نعني بالوثائق الكاملة عن برنامج تدريبي لمديري المبيعات؟

والتقارير غير الضرورية يجب ان لا تطلب. وهي تأخذ من وقت كل من المستشار والعميل دون تغيير اي شيء في مسار المهمة. وفي المقابل، ليس من الضروري ذكر عقد الإجتماعات المتكررة لمراجعة التقدم في فترة قصيرة في كثير من العقود.

4.مدخلات المستشار والعميل

إن مدخلات المستشار للمهمة هي تلك التي يجب ان تكون المقدمة في إطار عقد معين. وقد يشمل هذا أسماء مستشاري التنفيذ (وسيرهم الذاتية)، وأسماء الشركاء والمستشارين الكبار الآخرين والمسؤولين عن الإدارة والدعم الواجب للمهمة، ونظم الإدارة وملكية الدراية الأخرى المقدمة ومدخلات أخرى. ويجب ان تكون المدخلات التي ستقدم واضحة ضمن الرسوم المتفق عليها والتي لن تتوفر الا مقابل دفع إضافي. كما ان أي اسهامات إضافية من هذا القبيل تتطلب موافقة العميل المسبقة.

وعلاوة على ذلك، يجب ان لا يكون هناك أي غموض فيما يتعلق بالتغييرات المتفق عليها كمدخلات – وتحت اي شروط تستطيع الشركة الإستشارية ان تغير المستشارين، ومتى وكيف يكون العميل قادرا ليطلب من المستشار تغيير المستشارين العاملين على المشروع. فإذا اختار العميل وليس فقط الشركة الإستشارية اشخاص معينين داخل المؤسسة فإن رأي العميل يجب ان يسود لأي من هذه التغييرات.

وغالبا ما تتخذ مدخلات العميل، مثل الوقت الذي يقضيه على المهمة من قبل الموظفين والتقنيين،

أو الدعم الإداري، أمرا مفروغا منه وبتعريف مبهم. و في تنفيذ المهام، فإن العديد من المستشارين لا يصرون على توفير الوقت المناسب والكامل للمدخلات التي وعد بها العملاء. وستزيد هذه الممارسة مدة وتكاليف مهام كثيرة، ويمكن ان تسبب الكثير من خيبة الأمل. ويعمل المستشار لوحده ليجد العميل ليس راضيا عن النتائج ولن يقبلها.

5.الرسوم والنفقات

ينص الفصل 30 على الملاحظات المرغوبة وغير المرغوبة والمتعلقة بتحديد تطبيق الرسوم والفواتير. وفي صياغة العقود، فإن معادلة الرسوم المطبقة وتقدير مجموع الرسوم المتفق عليها، والشروط التي يجب ان يتم تعديل الرسوم بموجبها، واية نفقات ستتحمل على حدة، يجب ان تكون محددة بوضوح.

6.الفوترة وإجراء الدفع

وقد وصف هذا الإجراء أيضا في الفصل 30. حيث يجب ان يغطي العقد الشروط المحددة مسبقا كالدفعات الوسطية والنهائية، والتقارير الواجب تقديمها وقبولها، في الوقت المسجل لذلك، وطريقة تقديم الفواتير.

7.المسؤوليات المهنية ومستوى الإهتمام

وكقاعدة عامة، فإن المستشار يعتمد أخلاقيات وسلوك المهنة الصادرة عن جمعيات المستشارين او عن منظمته (وارفاق هذه المدونة الى نص العقد). واذا لزم الأمر قد يشمل العقد بنودا خاصة بشأن مسائل مثل تضارب المصالح التي يجب تجنبها، او أنشطة من الجانب الإستشاري التي يوافق ان يمتنع عنها.

8. التقديم / العرض

ينبغي على المستشار ان يتجنب الإدلاء بأقوال كاذبة او غير دقيقة خلال المفاوضات او في العقد في وصف الشركة او قدرات الأفراد والإنجازات. مثل تشويه او المبالغة بالتعليم، والخبرات، واساليب العمل والنتائج المحققة. فإن المستشارين الذين يفشلون في تحقيق توقعات عملائهم، بالإضافة الى تشويه سمعتهم فإنهم يعرضون انفسهم للمسؤولية عن الإخلال بالعقد او الغش.

وقبل البيان، على سبيل المثال، إن كنت تستخدم فقط " الموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا " وأن لديك حل المشاكل أو منهجية إدارة التغيير " " وقد حفظت عملاء بملايين الدولارات "، فيجب ان تنظر فيما اذا كنت قادر على إثبات البيانات التي طلبت منك في الدعاوى القضائية المرفوعة من قبل العميل غير الراضي. ومن الواضح انه ينبغي التمييز بين هذه التصريحات التي تعتبر مديحا ذاتيا، وان لم يكن دليلا على حسن الذوق وعادة ما تكون غير قابلة لجذب المسؤولية. وعلى سبيل المثال قد يعلن المستشار انه "خبير ممتاز"، او انه يقود سلطة في الميدان وقد يكون هذا غير صحيح، ولكنه ليس ضمن تحريف المعنى المحدد أعلاه.

9. السرية

قد يحصل المستشار على معلومات سرية من العميل أثناء المهمة، وبالعكس قد يحصل العميل على معلومات سرية من المستشار في أداء المهمة، فعلى كل طرف أن يوافق على ان يحافظ على سرية المعلومات التي أكتشفها من الطرف الآخر. ويجب ان تكون سرية المعلومات محددة بوضوح. وقد ترغب الأطراف لإستثناء معلومات معينة. فالمعلومات المتاحة للجمهور هي استثناء مشترك وقد تكون هناك استثناءات أخرى تشمل المعلومات المطلوبة بموجب القانون المطبق، قرار المحكمة او اجراءات حكومية. ويستحسن النظر فيما اذا كان ينبغي الإلتزام بالسرية الى أجل غير مسمى او تنتهي السرية بعد بضع سنوات.

10.حماية الملكية الفكرية

يستخدم المستشارون وعلى نحو متزايد، المنهجيات والمواد التدريبية التي تغطيها براءات إختراع، وحقوق الطبع والنشر، او العلامات التجارية (أنظر أيضا الملحق 5). وسيكون العقد محتويا على الشروط التي توفر المواد للعميل (باستخدام محدود داخل مؤسسة العميل، وليس للإستنساخ، والرسم المدفوع هو للإستخدام وما شابه).

يمكن التعامل مع حقوق الطبع والنشر في المواد المنتجة كجزء من مهمة في مختلف السبل وكقضية للتفاوض. ويصر بعض العملاء على ان اي حقوق تأليف ونشر للأعمال المنتجة بأموالهم هي ملك لهم. ويرى عملاء آخرون على ان يستخدموا المواد بناء على تقديرهم في حدود منظماتهم، ولكن نتفق على ان حقوق الطبع والنشر يجب ان تبقى مع المستشار (وخاصة اذا كانت المادة ليست نتاج مشترك بين المستشار والعميل).

وفي العديد من البلدان التي تطبق النظام المدني، فإن حقوق الطبع والنشر غير قابل للتحويل، ومع ذلك، فقد يمنح مستشار العميل رخصة حصرية او غير حصرية لإستخدام العمل، وذلك لتنفيذ بعض الأعمال التي من شأنها ان تنتهك حقوق الطبع والنشر الا في العمل (وعلى سبيل المثال قد يوافق المستشار للعميل على ان ينشر ويحرر ويبث العمل ويكون صاحب الحق الحصري بالعمل).

11.المسؤولية

وكما أشير في البند 5.6، فإن المسؤولية القانونية هي ظاهرة جديدة نسبيا في عقود الإستشارات، وفي نصوص عقود كثيرة لا يوجد إشارة الى المسؤولية. ومع ذلك، ينبغي ايلاء الإعتبار الواجب لقضايا المسؤولية والتي قد يرغب المستشار فيها او ان تكون ملزمة، واخراج مسؤولية التأمين. وهذه هي الحالة خاصة اذا كانت النصيحة التي ستقدم سيكون لها تأثير كبير على القرارات التجارية للعميل، او اذا كان المستشار قد صمم وقدم أنظمة من شأنها ان تؤثر بشدة على عمليات العميل (عادة في استشارات تكنولوجيا المعلومات).

ويتوقع كثير من العملاء احتواء العقد شرطا يمكن بموجبه ان يوافق المستشار على تعويض العميل (وربما موظفو العميل والمديرون والضباط) فيما يتعلق بجميع الأضرار، والمطالبات

وتكاليف النفقات والخسائر التي يكون قد عانى او تكبدها العميل في إتصال مع الإخلال بالعقد من قبل مستشار و/ او سوء سلوك متعمد، او إهمال أعمال المستشار. وقد يشمل هذا التعهد عدد من الحالات، بما في ذلك الإصابات الشخصية التي يعاني منها موظفو العميل خلال الدورة التدريبية التي نظمها المستشار، فضلا عن الخسائر التي لحقت العميل جراء فشل المستشار التسليم في الوقت المحدد. ويجب ان يستعرض محامي المستشار شرط التعويض لضمان ان تكون المحاكمة عادلة وان لا يطلب من المستشار تعويض العميل بما يتجاوز ما هو معتاد. ويجوز للمستشار ايضا في بعض الأحيان ان يحصل على تعهد متبادل والتعويض من العميل، على الرغم من أن نطاق التعويض عادة ما يكون محدودا قبل الموافقة على تقديم التعويض، وينبغي للمستشار تأكيد ان هذا لن يؤثر سلبا على تغطية التأمين على المسؤولية.

وقد يحد العقد من المسؤولية ويقدم على سبيل المثال، ان لا يتجاوز المبلغ الإجمالي للتعويضات المستحقة على الإستشاري المبلغ الإجمالي للرسوم التي يدفعها العميل بأي حال. ومع ذلك، وفي بعض الولايات القضائية، لا يمكن الموافقة على الحد من المسؤولية، او قد تتم الموافقة في ظل ظروف معينة، وبالتالي يجب ان تتحقق فيما اذا كان الحد المقترح هو صحيح بموجب القانون لعقد الإدارة.

12.استخدام المتعاقدين من الباطن

ويجوز الترخيص لإستخدام متعاقدين من الباطن من قبل الشركة الإستشارية في بعض العقود، وقد يختار العميل تهيئة الظروف لمثل هذا الإستخدام. وكقاعدة عامة، فإن الإعتماد على متعاقد من الباطن لا يبرر خرقا للعقد طالما ان المستشار هو الطرف في عقد الإستشارات وليس المتعاقد معه من الباطن.

13. الإنهاء او المراجعة

يجب ان يصف العقد الخطوات التي يجب اتخاذها عند الإنتهاء من المهمة، بما في ذلك تسوية جميع الإلتزامات من قبل الطرفين وتقديم وقبول جميع التقارير والوثائق.

وبالإضافة الى ذلك قد ينص العقد على حق العميل في انهاء العقد دون اي سبب، او اذا حدثت ظروف خارجية محددة. وقد تشمل هذه الظروف الخارجية على سبيل المثال، تغيير في بيئة الأعمال، تؤدي الى تقديم مشورة عديمة الفائدة للعميل. وممكن على كل حال ان تكون فترة الإشعار الإلزامي (قل اسبوع واحد في مهمة استشارات ادارية بسيطة، او 30 - 60 يوم في الإستشارات الهندسية الكبرى)، و / او قد يضطر العميل الى دفع تعويضات للمستشار (على سبيل المثال رسوم لمدة شهر من العمل او 20% من الرسوم المتبقية). او اذا كان العميل يرغب في انهاء العقد بسبب الأداء الضعيف للمستشار، فيجب اتباع اجراءا دقيقا (إعطاء الأسباب خطيا، مطالبين بالحصول على رد واتخاذ الإجراءات الفورية، وغيرها) وفترة إشعار قد تكون أقصر.

ويجب ان تكون للمستشار امكانية الإنسحاب من هذا العقد في ظروف معينة، وعلى سبيل المثال إذا كان العميل لا يدفع او اوقف العمليات لفترة محددة من الزمن. وان العقد ينص على ان يكون الإجراء

الذي لاحظه المستشار. فاذا كان قد تم اعلان افلاس العميل، فيمكن للمستشار انهاء العقد عادة دون سابق إنذار.

ونتطرق الى التنقيحات، فقد يحدد العقد مواعيد وشروط المراجعات الدورية لتعكس الظروف المتغيرة واحتياجات العملاء، واقتراح إجراء التعديلات العشوائية من قبل اي من الطرفين.

14.التحكيم

قد يقدم العقد تسوية المنازعات في المحكمة او من خلال آليات قرار الحلول البديلة، مثل الواسطة او التحكيم أو مجلس محكمين. وكقاعدة عامة، فإن عقود الإستشارات تستخدم التحكيم لتسوية المنازعات التي لا يمكن التعامل معها وديا. وتوافق الأطراف المتعاقدة على قواعد التحكيم والهيئة التي ستحال اليها القضية. وقوانين البلد التي يتم فيها التحكيم ستحكم عموما الوسائل الممكنة واسباب الإستئناف ضد قرار التحكيم، ولذلك يجب اختيار منتدى التحكيم بعناية.

15.التواقيع والتواريخ

يجب ان يكون واضحا من هم ممثلو العميل والمستشار ولهم صلاحية التوقيع على العقد وتعديلاته، والفواتير والمراسلات الرسمية، والإلتزامات الملزمة قانونا والمتعلقة بالموافقة وتنفيذ العقد.

* * *

مزيد من المبادىء التوجيهية بشأن العقد متوفرة في:

- World Bank: Guidelines: Selection and employment of consultants by World Bank borrowers. (www.workbank.org/html/opr/guidetxt/.visited on 4Apr.2002)
- European Union: DIS manual (Brussels, 1999) See europa.eu.int/comm./enlargement/pas/phare/index.html.
- InternationalFederationof consulting Engineers (FIDIC): Client consultant agreement (White Book) (Lausanne. 3rded.,1998). See www.didic.org./bookshop,visited on 4 Aprr.2002.
- E. Bleach and L.Byars Swindling: The consultant's legal guide (San Francissco. CA.Jossey-Bass/Pfeiffer.1999).
- Institute of Management Consultancy (United Kingdom): Standard terms and conditions of engagement (www.imc.co.uk/index3.html,visited on 3 Apr.2002)

الملحق 5

الإستشارات والملكية الفكرية

تشير الملكية الفكرية الى أعمال الفكر الإبداعية: أي الإختراعات، والأدبيات والفنون العاملة، والرموز والأسماء، والصور والتصاميم المستخدمة في التجارة1. كما يستخدم مصطلح "الملكية الفكرية" أساسا للإشارة الى تلك الإبداعات الصناعية والعلمية والفنية الأخرى، التي يمكن ان تكون محمية من الناحية القانونية، وكقاعدة عامة، فإن الأفكار نفسها لا يمكن ان تكون محمية، ولكنها توصف في وثائق رسمية أنها كذلك. وهناك صكوك قانونية متاحة لحماية الملكية الفكرية، بما في ذلك حقوق الطبع والنشر والرسوم والنماذج الصناعية والعلامات التجارية وبراءات الإختراع. وفي بعض الحالات هناك عدة أنواع من الحماية الفكرية لإبداع معين.

وتنشأ حماية حق المؤلف تلقائيا من لحظة الإبداع من العمل في حقوق الطبع والنشر. وتكون الحماية بموجب التصاميم وبراءات الإختراع والعلامات التجارية، ومن جهة أخرى، فإنها خاضعة للتسجيل، ويجوز لتسجيل براءات الإختراع ان تستغرق عدة سنوات، حتى يتم منح براءات الإختراع وبعد تحقيقات مطولة. ويجوز لمالك الملكية الفكرية عموما منح رخصة تسمح لطرف ثالث ان يستخدم الملكية الفكرية وفقا لشروط دفع حق الإمتياز. وتمنح عادة الحماية على أساس إقليمي. ولذلك فإن الشركة التي ترغب في الحصول على براءة اختراع أو حماية العلامات التجارية في العديد من البلدان، وكقاعدة عامة، تحتاج الى طلب الحماية في كل بلد. ومع ذلك، فإن بعض الإتفاقيات الدولية مثل بروتوكول مدريد عام 1989 والمتعلقة بالتسجيل الدولي للعلامات التجارية، هو تسجيل دولي واحد، ويتم المنح -على الرغم من الحماية - فقط في المقاطعات التي تم فيها تعيين مقدم الطلب وفقا للشروط الواردة في القوانين الوطنية لهذه البلدان 2. ويمكن ان تكون تكلفة حماية الملكية الفكرية عالية على المستوى الدولي. وعلى سبيل المثال، فقد أنفقت شركة واحدة في الآونة الأخيرة حوالي 10.6 مليون دولار أمريكي لتوفير الحماية لعلامتها التجارية من أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية الى بقية العالم [3].

وحتى وقت قريب، فإنه كان لدى معظم المستشارين الإداريين ورجال الأعمال مفاهيم غامضة فقط حول قضايا الملكية الفكرية وكانوا يعطونها إهتمامات هامشية. وفي أحسن الأحوال فقد حاولوا تجنب المساس في حقوق الطبع والنشر للمواد التدريبية المؤلفة من قبل الآخرين. وقد شملت عقود

الإستشارات في كثير من الأحيان الأحكام المرتبطة بحق المؤلف وما شابه والتي لا تتفق مع التشريع. كما أن المستشارين المشاركين في البحث والتطوير، وتصميم المنتجات، ونقل التكنولوجيا والتسويق والقضايا يعون بالطبع أهمية الملكية الفكرية، ولكنهم يميلون في مثل هذه الأمور الى الرجوع لمحامين متخصصين.

وخلال أعوام التسعينات، تغيرت المواقف من حماية واستخدام الملكية الفكرية بشكل كبير في معظم الشركات الرائدة في العالم، ولا سيما في مجال تكنولوجيا المعلومات، وقطاعات الأعمال التجارية الإلكترونية والإتصالات السلكية واللاسلكية 4. وقد بدأ ينظر الى الملكية الفكرية واستخدامها كأداة تجارية استراتيجية لتوليد الدخل، وذلك بفضل سياسات تراخيص براءات الإختراع لحماية التكنولوجيات الأساسية والأساليب التجارية وزيادة القيمة السوقية للشركات عن طريق تعيين القيمة الصحيحة لممتلكاتها الفكرية. وتطوير براءات الإختراع والتفاوض عبر اتفاقيات الترخيص مع شركاء الأعمال الهامين وحتى المنافسين 5. وهكذا تمكنت شركة (IBM) من زيادة دخلها السنوي من الملكية الفكرية من 30 مليون دولار أمريكي عام 1990 الى 1.54 مليار دولار في عام 2001. كما زادت مايكروسوفت (Microsoft) محفظتها من البراءة من 5 مليون عام 1990 الى حوالي 1350 مليون لبراءات الإختراع التي صدرت عام 2000. ومن المعروف ان شركة إنتل أبرمت عددا من الإتفاقيات عبر الترخيص المفيد منذ إختراعات التكنولوجيات الجديدة وهي أشباه الموصلات والتي من المستحيل الحصول على تراخيص لعشرات من استخدامات براءات اختراع هذه التكنولوجيا. وقد ضمنت شركة ديل (Dell) 42 إصدارا وعلقت الإستخدام الى ان تصدر براءات الإختراع للنموذج التجاري، ومع تقدم الخدمات الإستشارية (أنظر الفصول1 و 2) فقد وجد العديد من المستشارين أنه من المفيد تأمين الحماية القانونية لمنتجاتهم. كما تزامنت هذه التطورات مع ظهور الإقتصاد المعرفي، حيث يمكن ان تكون المعرفة الجديدة ليست ابتكارا فقط لنشرها وتقاسمها وبيعها، ولكن أيضا يجب ان تكون محمية قانونا. وقد أصبحت إدارة الملكية الفكرية والإقتصاد العناصر الرئيسية وأدوات إدارة المعرفة واستراتيجية الشركات.

وهكذا، وفي وقت قصير نسبيا، أصبحت الملكية الفكرية قضية ساخنة للمستشارين. وباختصار، فقد تواجه الشركات الإستشارية قضايا الملكية الفكرية في السياقات الرئيسية التالية:

- في تقديم المشورة للعملاء حول إستراتيجيات العمل والتسويق، والأنشطة والمشاريع المتعلقة بالملكية الفكرية.
- في ابتكار وتطبيق المعرفة التي يمكن ويجب ان تكون محمية قانونا.
- في ابتكار المعرفة الجديدة بالإشتراك مع العملاء، وادارة مشتركة في وقت لاحق، واستغلال هذه المعرفة.
- في إستخدام المعارف المحمية قانونا والتي ابتكرت من قبل آخرين، ونقل هذه المعرفة للعملاء.

ويهدف هذا الملحق الى إيجاز القضايا الرئيسية الراهنة في مجال حماية الملكية الفكرية والإدارة، لتسهيل فهمهم العام والتقدير الصحيح من قبل المستشارين. ويمكن ان تهم هذه القضايا الشركة الإستشارية ذاتها، او كليهما الشركة وعملائها، ويشير هذا الملحق فقط الى الأشكال الرئيسية لحماية حقوق الملكية الفكرية. إنه لا يتعامل مع المجالات ذات الإهتمامات المتخصصة مثل حماية قواعد

البيانات، او حقوق مربي النباتات. وبالإضافة الى ذلك، فإنه لا يتناول على وجه التحديد الحماية التي يوفرها القانون لمكافحة المنافسة غير المشروعة، وهي الممارسات غير الشريفة أو الإحتيال في التجارة، او التجارة التي هي عرضة للمنافسين او العملاء. ومع ذلك، فقد يكون قانون المنافسة غير المشروعة الشكل الوحيد المتاح ضد إختلاس الملكية الفكرية والتي قد لا تكون حماية المطالب في إطار محدد لحقوق الملكية الفكرية.

ولمعالجة قضايا محددة من الملكية الفكرية، فقد يكون من الضروري تشغيل المحامين والفنيين المتخصصين في كثير من الأحيان في مجال واحد فقط مثل حقوق الطبع والنشر وبراءات الإختراع والعلامات التجارية او المسائل المتصلة بالإنترنت (والتي هي معقدة على وجه الخصوص).

أسرار التجارة

إن المعلومات غير المعروفة للتجارة، والتي تعطي المستشار او عميله الميزة التنافسية، هي معروفة عموما بالأسرار التجارية. وقد تشمل الأسرار التجارية قوائم العملاء، وأساليب العمل، وعمليات التصنيع، وبيانات الصناعة وأية معلومات أخرى ذات قيمة إقتصادية. ويقدم القانون الحماية للأسرار التجارية والتي غالبا ما تكون هي الحماية الوحيدة المتاحة. وتكون الأسرار التجارية محمية ضد مزيد من الكشف عن الأشخاص والذين لديهم المعلومات ومغلقة بثقة عليهم وضد الإختلاسات من قبل طرف ثالث. ولا تخضع الأسرار التجارية لأي شكل من أشكال التسجيل. ومع ذلك، فإنها تتمتع بالحماية فقط الى حد ان تتخذ تدابير كافية للحفاظ على المعلومات السرية. وتنتهي الحماية بمجرد ان تصبح المعلومات متاحة للجمهور. وبالإضافة الى ذلك، لا توجد حماية ضد شخص اكتشف المعلومات من خلال وسائل مستقلة.

ولا بد لتطوير المشروعات وتنفيذها من تدابير كافية للحفاظ على الأسرار التجارية السرية، وهناك مخاوف لكل من المستشارين والعملاء في الأسرار التجارية الخاصة والتي غالبا لا تناقش صراحة او المشار اليها في العقود وعند البدء في المهمات. وقد تكشف ثرثرة المستشارين عن معلومات سرية في اتصالاتهم الإجتماعية او مع العملاء الآخرين. او عند الكشف عن مقايضة سرية الى عميل او مستشار آخر (من الباطن على سبيل المثال) وينبغي الحصول على تعهد مستشار قد أعرب للحفاظ على سرية المعلومات (أنظر أيضا شروط العقد في الملحق 4).

وهناك خيار متكرر وهام في كثير من الأحيان من الناحية الإستراتيجية يواجه من قبل المستشارين و العملاء وهو: هل يجب علينا ان نحافظ على طريقة جديدة او سرية تقنيات (محدودة الحماية القانونية، ولا حاجة للكشف عن سر)، او هل علينا ان نضمن براءة الإختراع (حماية أقوى ولكن دقة وصف الطريقة التي ستصبح متاحة للجمهور، وسيكون الإجراء طويلا ومكلفا، وقد يكون من السهل نسخ اسلوبنا؟) وهل نحن سريعون بما فيه الكفاية في تطوير تقنياتنا وأساليب أعمالنا لنكون دائما في مقدمة المنافسين ونتأكد انهم دائما سيكونون متأخرين في نسخ أعمالنا؟.

حقوق الطبع والنشر [6]

إن الغرض من حقوق التأليف والنشر هو منع الآخرين من الإستفادة غير المشروعة من جهود الشخص الإبداعية. وينطبق عادة حق التاليف والنشر على أي مجال انتاج علمي او ادبي او فني، وأيا كانت طريقة التعبير عنها او شكلها. وعادة ما تكون جميع هذه المنتجات محمية فقط اذا كان المؤلف يملك الابداع الفكري. وبالإضافة الى ذلك، فإن حقوق الطبع والنشر تحمي عموما التعبير بدلا من الأفكار. والأمثلة على المصنفات المحمية بحق المؤلف والتي قد تكون ذات صلة بالمستشارين تشمل على برامج الكمبيوتر والتسجيلات الصوتية وأشرطة الفيديو والكتب والكتيبات والمواد التدريبية، وكتابات أخرى مثل العروض والتقارير الفنية وغيرها من المواد التي ينتجها المستشار.

وتعطي حقوق الطبع والنشر صاحب العمل الحق الحصري في إنتاج وتكييف وترجمة وتوزيع وأداء العمل. ومع ذلك، يجيز القانون بعض الأفعال التي من شأنها أن تنتهك حقوق التأليف والنشر على خلاف ذلك ومن اجل توفير توازن عادل بين حقوق صاحب حق المؤلف والمصلحة العامة. ويسمح عادة بهذه الإستثناءات في بعض الحالات الخاصة التي لا تتعارض مع الإستغلال العادي للمصنف، ولا تسبب ضررا بغير مبرر لمصالح صاحب حق المؤلف المشروعة. ولا يسمح عادة للإستخدام التجاري للعمل.

وكثيرا ما تتضمن العروض التقديمية للمستشارين أجزاء من التسجيلات الصوتية وأشرطة الفيديو والصور الفوتوغرافية والمواد المكتوبة وغيرها من الأعمال التي تحميها حقوق التأليف والنشر. وفيما يتعلق بالمنشورات، يؤذن عادة باستخدام مقاطع محدودة من نشر مؤلف آخر في ظل ظروف معينة، طالما يعطي المستشار الإئتمان من خلال تحديد واضح للنشر ومؤلفه. وإذا كان استخدام منشور مؤلف آخر يفوق الحد المسموح به، فينبغي على المستشار بالإضافة الى اعطاء الإئتمان ان يحصل على إذن من صاحب الحق في الطبع والنشر (وعادة ما يكون المؤلف او الناشر). ويجب ان يكون الإذن دائما ضامنا لإستخدام أنواع أخرى من الأعمال مثل التسجيلات الصوتية والصور والرسوم المتحركة، وأشرطة الفيديو. ويتم الحصول عادة على الإذن من صاحب حق الطباعة والنشر او من المجتمع الذي يتولى إدارة حقوق التأليف والنشر وتحصيل الرسوم بالنيابة عن المؤلفين 7. ويخضع الإذن في بعض الأحيان الى دفع مبلغ مقطوع او الإتاوات. وكما أشير أعلاه، فإن حقوق الطباعة والنشر تحمي التعبير بدلا من الأفكار. وهكذا، فإنه عادة ما يكون مشروعا لإستخدام (وقاية) الأفكار إذا تم تغيير العرض التقديمي. ومع ذلك، وقد تكون قانونية فمن غير الأخلاق استخدام أفكار شخص آخر غير محمية دون إعطاء الإئتمان (إلا اذا وصلت بشكل مستقل).

وبطرح قضية معينة من الأعمال التي أنشأها موظفون او مستشارون للعملاء. فإن المعروف عادة ان يعمل ذلك مثل الأعمال – مقابل- تأجير. وفي بعض النظم القانونية، تعود ملكية حقوق الطبع والنشر في العمل والتي انشئت من قبل موظف الى صاحب العمل الذي يسيطر عليها الى حد ما اذا كان إنشاء هذا العمل من قبل الموظف قد تم أثناء العمل. وفيما يتعلق بالعمل - مقابل – تأجير فإنه يسمح للعميل باستخدام العمل فقط من أجل الأغراض الناتجة عن اتفاقية المستشار والعميل، ما لم يتفق الطرفان على خلاف ذلك (أنظر شروط العقد أيضا في الملحق 4).

وتوجد حماية حق المؤلف عموما في معظم البلدان من لحظة انشاء العمل. وتختلف مدة حماية حق المؤلف تبعا للبلد المعني، وعلى نوع العمل الذي له حق الطبع والنشر. ولكن عموما ليس اقل من حياة المؤلف بالإضافة الى 25، او 50، او حتى الى 70 سنة بعد وفاته. ويكون عادة حق الطباعة والنشر مجانا.

وتكمن حقوق الطباعة والنشر في إتفاقية بيرن التي تديرها " المنظمة العالمية للملكية الفكرية"، والإتفاق العالمي لحقوق الطبع والنشر يضع المعايير الدنيا للحماية ولتوفير المعاملة بالمثل بين الدول التى صادقت على الإتفاقيات. ولكلا الإتفاقيتين عدد كبير من الأعضاء، في حين ان إتفاقية بيرن للطبع والنشر تنص على ان حماية حق المؤلف لا يخضع لأي إجراء شكلي في الدول المتعاقدة، وتسمح الإتفاقية العالمية لحقوق الطبع والنشر للدول المتعاقدة لضرورة استكمال الإجراءات الشكلية، بما في ذلك التسجيل ودفع الرسوم. كشرط مسبق للحصول على الحماية في البلد مع الشكليات، ويجب ان تحمل الأعمال رمز حقوق النشر cمن جانب صاحب حقوق الطبع والنشر، وسنة النشر الأولى وتوضع في مكان ظاهر في هذه المادة 8. وعلى اي حال، فإنه من المستحسن للمستشار ان يضع هذه المواد على مواده حتى تذكر الطرف الثالث ان هذا العمل محمي ويعلمهم من يملك حق الطبع والنشر.

التصاميم الصناعية المسجلة

إن قانون تسجيل الرسوم والنماذج يحمي الرسومات والأشكال التي يمكن استخدامها لإنتاج المادة صناعيا. الرسم او النموذج الصناعي هو المظهر الزخرفي او الجمالي لسلعة ما. وهذا يعني انه يجب ان يظهر للعين. ولا يحمي القانون اي خصائص تقنية للمادة التي تطبق التصميم. وقد يحمى التصميم فقط اذا لم يتم نشره او تسجيله من قبل. إن حماية التصاميم غير خاضعة للتسجيل 9 وتمنح على أساس إقليمي.

العلامات التجارية

إن المهمة الرئيسية للعلامات التجارية هي تحديد السلع او الخدمات الخاصة بأي مؤسسة وتمييزها عن السلع والخدمات الأخرى. ويمكن للنوايا الحسنة المرتبطة بالعلامة التجارية ان تكون هامة جدا، ويمكن ان تسجل عادة كعلامة تجارية اي علامة اوحرف مميز وعلى ان لا يكون خادعا 10. والعلامات التي تخلو من اي صفة مميزة لأنها بسيطة جدا، أو التي تحتوي على اشارة مباشرة للمنتج او للخدمة، قد لا تشكل عادة علامات تجارية. وبالإضافة الى ذلك، فإن العلامة التجارية لا تسجل، إذا كان هناك احتمال للخلط مع علامة تجارية مسجلة في وقت سابق وتتعلق بسلعة او خدمة مشابهة. ومن الأمثلة على العلامات التي تشكل علامة تجارية، ان تحتوي على كلمات او حروف او ارقام، و اشكال بيانية وعلامات ثلاثية الأبعاد ومزيج منها.

ويجب تطبيق الحماية، وتخضع لدفع رسوم التسجيل والتجديد، وقد تستفيد من الحماية أحيانا علامات غير مسجلة، وذلك في ظل الحماية المحدودة او قانون المنافسة غير العادلة 11. ويمكن تسجيل العلامة التجارية لفئات معينة من السلع والخدمات 12. ويكون لدى مالك الحق الحصري في استخدام العلامة التجارية لأصناف السلع والخدمات التي تم تسجيلها. وتكون حماية للخطر إذا لم تستخدم العلامة التجارية، أو ضد المعتدين المصرين على استخدامها. وبشكل عام، فإنه

إذا تم استخدام علامة مطابقة او مشابهة فيما يتعلق بالخدمات المتشابهة او المتطابقة، فإن ذلك يعد انتهاكا للعلامة التجارية. وفي بعض النظم القانونية، فإن القانون يمنع الآخرين من الإستفادة غير المشروعة من العلامات التجارية التي تتمتع باعتراف واسع النطاق، والمعروفة باسم علامات تجارية، او علامات تجارية ذات سمعة معروفة، وذلك من قبل المنتهكين للعلامة التجارية واستخدامها لسلع او خدمات غير مماثلة.

وحماية العلامات التجارية يتم اقليميا، ويتم تحديد الأولوية عموما في العلامة التجارية وفقا لتاريخ التقديم لإستخدامها الأول في الإقليم ذات الصلة (أو أقل كثيرا)، وبالتالي يكون مقدم الطلب متمتعا بالحماية من دون تسجيل تأمين في بعض السلطات القضائية لأنه حصل على حق الآخرين في نفس السلطة القضائية بفضل الإبداع في وقت سابق.

إن استخدام رمز العلامة التجارية TM أو رمز علامة الخدمة SM يعني أن المالك يدعي بحق العلامة التجارية. وتؤدي علامة الخدمة نفس وظيفة العلامة التجارية، ولكن يتم استخدامها فيما يتعلق بالخدمات وليس للسلع. وفي معظم النظم القانونية، يمكن ان تسجل العلامات التجارية للخدمات ولا يوجد فئة مستقلة لعلامة الخدمة. ويستخدم رمز التسجيل R فيما يتعلق بالعلامة التجارية المسجلة، وإن لم يكن إلزاميا، ومن المستحسن استخدام هذه الرموز لإبلاغ الطرف الثالث بضرورة حماية العلامات التجارية.

وقد بدأ بعض المستشارين باستخدام العلامات التجارية لحماية أساليبهم في التشخيص والتقييم وحل المشكلات والتدريب والتطوير الذاتي وغيرها من المواد والأدوات. وعلى سبيل المثال فإن الموقع الإلكتروني لأندرسون (www.andersen.com) قد احتوى في عام 2001 على رمز التسجيل للعلامة التجارية لمجالات المعرفة: Knowledge Space R، التطبيقات العالمية الجيدة R، حيوية القيمة R، تقييم رأس المال البشري TM، قيمة التكلفة المناسبة TM، وتكامل السوق SM. وفي بعض الحالات، وحتى الكلمات المشتركة ومجموعاتها، قد استخدمت من قبل المستشارين كعلامات مسجلة او علامات تجارية. وعلى سبيل المثال وضعت إحدى المؤسسات الإستشارية رمز العلامة التجارية TM على " إدارة التغيير المنظمي"، في محاولة حماية حقها الحصري في استخدام هذا " الأصلي وغير العادي " كأداة من أدواتها.

براءات الإختراع

يعتبر قانون براءة الإختراع الخاص بالإختراعات من أقوى أدوات الحماية، إنه يمنح احتكار الإختراع واستغلاله لمدة 20 عاما بشكل عام، في مقابل الكشف عن التفاصيل المتعلقة به بعد انقضاء مدة الحماية، ثم يجوز لأي شخص ان يستخدم الإختراع. وهكذا، و قانون حماية براءة الإختراع متوافق مع قوانين حماية التجارة، الأمر الذي يتطلب بقاء المعلومات سرية.

ويجب أن يكون الإختراع قابلا للتطبيق الصناعي. ويمكن تحقيق هذا الشرط اذا نجم عن تطبيق الإختراع أثرا تقنيا ومتكررا. وفي بعض البلدان، تقود البرمجيات الى التغيير التقني في ظل ظروف

معينة. وبالإضافة الى ذلك، يجب ان يكون الإختراع جديدا. ويكون الإختراع جديدا إذا لم يكن جزءا من أدبيات الدولة، والذي يتضمن جميع المعرفة التقنية المتاحة للجمهور في وقت طلب الحماية، سواء من خلال المطبوعات، والكتابة، وبراءات الإختراع الأخرى، او حتى الوصف الشفهي، وبغض النظر عن الجزء من العالم حيث تصبح المعلومات متوفرة. ولذلك وقبل عرض او وصف الإختراع للآخرين، فإن على المستشار او العميل أن يتأكد من ان هذا لن يعرض التطبيق للخطر من خلال المساس بحداثته. وأخيرا يجب ان ينطوي الإختراع على خطوة إبتكارية ويتحقق هذا الشرط عموما إذا لم يكن الإختراع واضحا لشخص ماهر في المهنة.

ولمالك الإختراع الحق الحصري لتقديم واستخدام وبيع وتوزيع واستيراد الإختراع. وينص القانون عادة على نظام التراخيص الإجبارية لمنع الإساءة للإحتكار من قبل صاحب البراءة. وعلى سبيل المثال، فإنه يمكن تطبيق مثل هذه التراخيص في ظل ظروف معينة إذا لم يتم استخدام هذا الإختراع الى حد كاف.

وتختلف أسعار التراخيص من صناعة الى صناعة، ولكن عادة ما تكون ما بين 1% و 5% من إجمالي المبيعات من المنتجات او الخدمات التي تستخدم تكنولوجيا براءات اختراع. وهناك اسلوب آخر " 25% كقاعدة" وهي حق الملكية كنسبة من الأرباح الصافية 13.

كما يجب تطبيق حماية براءة الإختراع، وتمنح على أساس إقليمي، على الرغم من تقدم التسجيل الدولي بموجب بعض الإتفاقيات الدولية، مثل معاهدة التعاون بشأن البراءات لعام 1970، والإتفاقية الأوروبية للبراءات لعام 1973، إلا أن عملية التسجيل تستغرق عادة عدة سنوات نتيجة لتحقيقات مطولة ولازمة لتحديد ما إذا تم استيفاء متطلبات الحماية. وقد تكون تكلفة الحماية كبيرة جدا، وخصوصا إذا سعينا للحماية في عدد من البلدان.

تاريخيا، كان يتم تقليل اتساع نطاق حماية براءات الإختراع عن طريق عدد من الإستثناءات، بما في ذلك الخطوات العقلية، المسماة بالخوارزميات الرياضية، والأفكار المجردة، وقوانين الطبيعة، والصيغ الكيميائية، والحقائق الأساسية والأسباب الأصلية، والمبادىء، والدوافع، ونظم مسك الدفاتر وغيرها، لأنهم لا يستوفون شرط التطبيق الصناعي او التأثير في التقنية.وتعتبر الأساليب التجارية جزءا من هذه القائمة. وايضا برمجيات الكمبيوتر " غير المصاحبة للعناصر المادية او لخطوات عملية خارج نطاق مجال البراءة لأنه يعتبر إما تنفيذ خوارزمية رياضية، أو أسلوب عمل" 14. ومع ذلك، فإن القرار الشهير الآن الذي صدر عام 1998 في بنك شارع الدولة State Street Bank ضد توقيع المجموعة المالية، فقد قضت محكمة الإستئناف الأمريكية للدائرة الإتحادية ان وجود نظام معالجة البيانات لإدارة نظام صندوق الإستثمار المشترك " محور – وتكلم"، الذي وصل على ما يبدو الى" طرق الأعمال التجارية "، هو براءة اختراع. ومنذ قرار الدولة، تم تسجيل العديد من براءات الإختراع في الولايات المتحدة. ومن الأمثلة على هذه البراءات، فقد شملت عمليات الدفع الإلكترونية، والحوافز ونماذج المكافأة والإعلان على شبكة الإنترنت وترتيبات واجهة المستخدم. في حين ان الأساليب التجارية عموما لا تزال غير مؤهلة للحصول على براءات الإختراع في أوروبا، ولا يمكن استبعاد ان الموقف سيتغير.

إن إدراج الأساليب التجارية بين حماية الملكية الفكرية وبموجب براءة قرار الدولة الذي يمكن الإطلاع عليه سواء كان ابداعا شجاعا يمكن ان يعزز التطورات الجديدة في تكنولوجيا المعلومات والإقتصاد القائم على المعرفة، او في شكل قرار يفتح صندوق باندورا. (Pandora's Box). والإندفاع للحصول على براءة اختراع للأعمال واساليب الإنترنت قد بدأ. وليس من المستغرب ان هذه الخطوة قد أثارت جدلا في الأوساط المتحركة المهنية والتجارية 15. وهناك مخاوف من ان يتم منح أساليب واضحة تافهة حماية قانونية. إن تسجيل براءات الإختراع للأساليب التجارية هي سياسة خاطئة، والتي سوف تعيق التقدم خصوصا في مجالات الأعمال الإلكترونية وللأعمال الجديدة بشكل عام، والتي قد تمنح براءة اختراع على الأساليب التي لديها بالفعل وفي الإستخدام ولكنها لم تحصل على براءة اختراع، ويجب ان يكون عمر براءة الإختراع للأساليب التجارية والبرمجيات أقصر منه لبراءات اختراع أخرى (ويذكر جيف بيزوس Jeff Bezos ان تكون من5-3 سنوات بدلا من 20 سنة) وهناك فترة للملاحظات العامة قبل اصدار البراءة والتي تسمح لمجتمع الأعمال والإنترنت لتقديم إشارات " قبل الإصدار " الى فاحصي البراءات وتساعد على تجنب انتشار سوء براءات الإختراع 16.

وهذه مصلحة مباشرة للمستشارين في مجال الإدارة لتشارك وتتابع عن كثب تطوير مناهج عمل وأساليب وبرامج وأنظمة.

حقوق الملكية الفكرية والإنترنت

الإنترنت مفتوح بلا حدود متوسطة والتي تسمح بالإتصالات والمعاملات بين عدد غير محدود من الأطراف المحتملة في أي مكان في العالم. وتنطوي هذه العمليات على نحو متزايد على مواد غير ملموسة والتي تشكل موضوع الملكية الفكرية. وهكذا، فإن الإنترنت يشكل تحديا جديدا لحماية هذه الحقوق، وهناك توترات متكررة بين الطابع العالمي للإنترنت ونظام حقوق الملكية الفكرية، والذي ينطوي أساسا على حماية كل بلد على حدة، بالإضافة الى انه من الصعب غالبا تحديد القانون الواجب التطبيق، والمحكمة المختصة في حالة التعدي على حقوق الملكية الفكرية.

وبما أن الإنترنت تسمح لعدد غير محدود من النسخ للعمل المحمي والتي تكون قد وزعت على الفورتقريبا. ضمن بيئة ملائمة بصفة خاصة للتعدي على حقوق الملكية الفكرية. وقد يكون انتهاك حقوق الطبع والنشر من خلال إجراءات بسيطة مثل الحاق المواد المحمية المتاحة على شبكة الإنترنت الى البريد الإلكتروني المرسلة الى العملاء او إدراج الصور المحمية الى الموقع الإلكتروني الخاص بك. ويمكن للمستخدمين انتهاك حقوق العلامات التجارية بضم الشعار او الرمز المسجل كعلامة تجارية في ولاية قضائية معينة الى صفحاتهم. وبتطبيق الروابط بين موقعك الإلكتروني الخاص بك والمواقع الأخرى، فإن ذلك يتيح للمستخدم الوصول الى موقع أخر بمجرد النقرة على الزر، وانتهاك حقوق الملكية الفكرية في بعض الحالات.ويجري تطوير أجهزة الحماية التكنولوجية. وحاليا، فإن التشفير هي التقنيات الأكثر شيوعا. ويتكون التشفير من توفير المعلومات من خلال السيطرة على طريقة الوصول اليها (وعلى سبيل المثال) بفرض رسوم للحصول على مفتاح فك التشفير. والتشفير هو الوسيلة التي تشمل المعلومات المتعلقة بعمل أصحاب الحقوق، وذلك بهدف إقناع الاخرين من الإستيلاء على عمل شخص آخر.

وتمكن شبكة الإنترنت نقل واستخدام المعلومات في شكل رقمي من النص، وبرامج الكمبيوتر، والصوت والصور، والمصنفات السمعية البصرية، والتي تحميها حقوق التأليف والنشر. وقد يبقى حقوق الطبع والنشر على سبيل المثال، في هيكل وتصميم صفحة الموقع الإلكتروني. وتعتبر تشريعات الملكية الفكرية عموما متخلفة ووراء التغير التكنولوجي، وبالتالي فمن الصعب تطبيقها على القضايا الجديدة التي تثيرها الإنترنت. وعلى سبيل المثال، ففي الإطار التقليدي لمفهوم حقوق التأليف والنشر، يمكن انتهاك حقوق الطبع والنشر نظريا لكل نسخة مؤقتة للعمل، كما أنها تنتقل عبر الإنترنت17.

ولقد تم اصدار العديد من براءات الإختراع بطريقة العمل المذكورة أعلاه والمتعلقة بشبكة الإنترنت. لأنها توفر الحماية لمختلف التقنيات التي تستخدمها الشركات لترويج وبيع المنتجات والخدمات عبر الإنترنت، مثل تقنيات المبيعات والمشتريات، والدعاية والمزادات على الإنترنت 18.

وتزداد المعاملات التي تنتقل عن طريق الإنترنت، وبدون حدوث اي اتصال آخر بين المورد والعميل، سواء من خلال الزيارة الشخصية او البريد او الهاتف، او رسائل أخرى. ووفقا لذلك فإن العلامات التجارية تمكن الموردين من تمييز منتجاتهم او خدماتهم عن تلك التي يستخدمها موردين آخرين على الإنترنت كأداة رئيسية للتجارة الإلكترونية. ومع ذلك، فإن استخدام العلامات التجارية على الإنترنت يزعج جميع المفاهيم والتعاريف التقليدية للحقوق، وعلى سبيل المثال، ففي البلدان التي تخضع لحماية العلامات التجارية كإستخدام مسبق، فهل يمكن استخدام الإنترنت كإستخدام مسبق ايضا؟ وفي حين ان الجواب ايجابي، ويثبت ان الإستخدام المسبق قد يمثل تحديا إذا تم استخدام العلامة التجارية حصرا على شبكة الإنترنت.

وبالإضافة الى ذلك، فإنه من غير الواضح كيف يمكن ان يتم التعدي على العلامات التجارية المستخدمة عبر الإنترنت. وينبغي ان يكون هناك ربط بين مستخدم العلامة والبلد الذي يتمتع بحماية العلامات التجارية، أو هل يكفي ان تكون العلامة التجارية مرئية على شاشة الكمبيوتر في البلد؟ ويمكن تفسير هذه الأخيرة أنها تؤدي الى حماية العلامات التجارية في البلدان التي يكون فيها صاحب العلامة لا يفكر في ممارسة الأعمال التجارية. بينما اقترح على المستخدمين ان يضعوا التنازل على مواقعهم لتجنب انشاء رابط مع بلدان معينة، وسيكون هناك صعوبات عملية في تحديد البلدان ذات الصلة. وفي عالم التكنولوجيا فإن حقوق العلامات التجارية الإقليمية هي نوع من حقوق المشاكل المتضاربة: فيمكن لشخصين مختلفين في بلدين مختلفين ان يحتفظا بحق العلامة وبنفس التشريع، اما على الإنترنت والغاء الحدود، فإن هذه الحقوق تصبح متضاربة 19.

وهناك نوع من التعدي المتكرر والمحتمل، وهو الإستخدام غير المصرح به للعلامات التجارية كعلامة بينية. والعلامة البينية هي الكلمة الرئيسية التي تكمن في الكود للموقع الإلكتروني، والتي تمكن محركات البحث على الإنترنت من تصنيف محتويات الموقع. وفي هذه الحالة، لا تستخدم العلامة التجارية لتمييز سلع او خدمات معينة. ولكنها تستخدم لتقديم قائمة محرك البحث على موقع الكتروني معين استجابة لتعليمات البحث، ويمكن للمستخدم الإطلاع على محتويات الإنترنت

عن طريق النقر على نتائج البحث. والعلامة التجارية ليست واضحة بسهولة للعين البشرية. وقد وجدت المحاكم في بعض الولايات القضائية استخدام العلامة التجارية كعلامة بينية تشكل تعديا على العلامة التجارية. وفي إطار ممارسة أخرى، والمعروفة باسم " بيع " من العلامة التجارية ككلمات رئيسية، فإن محرك البحث " يبيع " كلمة للمعلن. وكلما دخلت الكلمة في محرك البحث، فإن الإعلان يظهر تلقائيا جنبا الى جنب مع نتائج البحث. في حين ان أصحاب العلامات التجارية يمكن ان يطعنوا في هذه الممارسة بالمحكمة، ولا يزال من غير الواضح إذا كان سيتم التعامل معها بوصفها تعديا على العلامات التجارية.

وقد أثيرت مسألة أخرى من سوء النية وهو تسجيل اسماء المجال المماثل او المشابه لعلامات معروفة، والمعروفة باسم " السطو الإلكتروني ". وتصدر عادة أسماء المجالات على الإنترنت على أساس من يأتي اولا يخدم اولا، وبالتالي، فمن الممكن ان تقدم طلب للحصول على اسم مجال انترنت حتى لو لم تكن اسم شركتك بهذا الإسم، والمقصود بالسطو الإلكتروني عموما هو بيع اسم المجال لمالك العلامة التجارية لجني الأرباح. وقد تم اقتراح علاجات مختلفة، ولا سيما إعطاء الحق الحصري في استخدام علامة تجارية كإسم مجال لمالك العلامة التجارية.

إن مواءمة التشريعات الوطنية أمر ضروري لتحقيق الحماية الكافية لحقوق الملكية الفكرية على شبكة الإنترنت. والأمثلة على جهود التنسيق على الصعيد الدولي تشمل معاهدتين ابرمتا عام 1996 تحت رعاية منظمة حقوق الملكية العالمية (World Intellectual Property Organization / WIPO) للتعامل مع بعض التحديات التي تطرحها شبكة الإنترنت، وهما معاهدة (WIPO) بشأن حق المؤلف، ومعاهدة (WIPO) بشأن الأداء والتسجيل الصوتي. وبالإضافة الى ذلك، ففي عام 1999 ابتدعت مؤسسة الإنترنت للأسماء والأرقام.

(ICANN Internet Corporation for Assigned Names and Numbers/) 20 ووضعت نظاما الزاميا لتسوية المنازعات الإدارية بالنسبة لمجالات المستوى الأعلى مثل (com,.net,.org.). ويمكن حل النزاعات التي تنشأ من التسجيلات التعسفية لأسماء المجال (على السطو الإلكتروني على سبيل المثال) عن طريق الإجراءات الإدارية التي يرفعها صاحب العلامة التجارية قبل التوافق على تسوية المنازعات المعتمدة.

منتجات عمل المستشار والعميل المشترك

كثيرا ما تكون نتائج مشاريع الإستشارات هي نتاج عمل مشترك بين المستشار والعميل. وإذا تم انشاء المشاريع الجديدة المناسبة لتوفير الحماية القانونية، فإن الأسئلة الرئيسية هي مع الذين ينبغي انهم اكتسبوا حقوق الملكية الفكرية، ويجب ان يستفيدوا منها. وكلما توقعنا مثل هذه الأسئلة، فيجب ان تكون الإشارة دقيقة ومفصلة بشكل كاف في العقد لتجنب الصراع او الشعور بالمرارة. ويجب ان يشمل العقد المسائل التالية:

- قد ينطبق التشريع لتحديد صاحب حقوق الطبع والنشر، وعندما يمول العميل عمله، يكون قد اتفق على انه سيعمل على ترخيصه ويستخلص الفوائد المالية من هذا الإستخدام. ويمكن ان

يكون استخدامه محدودا لمجال نشاط معين و / أو منطقة جغرافية معينه له، وقد ترغب الشركة الإستشارية بحق الإحتفاظ في استخدام هذه المنتجات من عملها في المشاريع الأخرى، والتي قد تكون مقيدة للعملاء الذين ليسوا منافسين للعميل الحالي.

- يجب الأخذ بعين الإعتبار الى أهمية المدخلات الفكرية الفعلية للمشروع، وعلى سبيل المثال، قد يستند المنتج على أسلوب قائم بالفعل او التي برنامج مملوك من قبل مستشار والمطلوب هو التكيف مع ظروف معينة للعميل.
- يجب ان يكون واضحا من الذي سيكون مسؤولا عن التماس الحماية القانونية والذي يتحمل التكاليف، والتي تعتبر متواضعة بالنسبة لحقوق النسخ، ولكن قد يكون أكبر بكثير.
- يجب ان تكون الترتيبات المتفق عليها عادلة، وتعكس المبادىء السليمة لتبادل المعارف بين المستشارين والعملاء، مما يمهد الطريق للتعاون في المستقبل الإبداعي والمنفعة المتبادلة.
- وأخيرا، يجدر التذكير بأن الملكية الفكرية، وأية مسألة أخرى في مجال الأعمال التجارية، ليست فقط في المجال القانوني والتجاري، ولكن من الأخلاق أيضا. وتعريف " المعرفة العادلة وحماية الممارسة " قد لا تكون متاحة دائما من المشرع، وسيعتمد ذلك على المستشار أوحكم قيمة العميل، وخصوصا في مجالات جديدة، حيث القانون يميل نحو التخلف عن التكنولوجيا والسوق والتوقعات الإجتماعية.

---

1. أنظر (WIPO)، تمت زيارة الموقع في 4 نيسان 2002، ودليل (WIPO) للملكية الفكرية(جنيف، 2001 WIPO).

2. ولكن هناك استثناءات لهذه القاعدة، ومثال على مجتمع العلامة التجارية ان يكون لها تأثير على الإتحاد الأوروبي والمسجل في مكتب التوافق السوق الداخلي في أليسانتي / اسبانيا

3. مدير مجلة الفاينانشال تايمز، 21 حزيران 2001.

4. انظر مثلا موقع WIPO الأولي في قضايا التجارة الإلكترونية والملكية الفكرية ecommerce.wipo.int/primer/index.html. تمت زيارته في 4 نيسان 2002

5. للحصول على نظرة عامة عن الإتجاهات الأخيرة، انظر ك. ريفيت و د. كلاين" اكتشاف قيمة جديدة في الملكية الفكرية" في مجلة هارفرد بيزنس ريفيو، كانون ثاني – شباط 2000 صفحة 66-54.

6. لا بد من التمييز بين مفهوم القانون العام لحقوق المؤلف، استنادا الى الحقوق الإقتصادية، ومفهوم درويت للقانون المدني،والذي يشدد على "الحقوق المعنوية " للمؤلف. وعلى سبيل المثال حقوق الطبع والنشر لعمل غير قابل للتحويل على هذا النحو في بلدان القانون المدني، على الرغم من ان نتيجة مماثلة قد يتم التوصل اليها عادة بفضل منح رخصة حصرية لإستخدام العمل.

7. أمثلة على هذه المجتمعات وتشمل حق المجتمع وفونوجرافيك الأداء المحدودة في المملكة المتحدة.

8. في الولايات المتحدة، يوجد حماية حق المؤلف من لحظة انشاء العمل. ومع ذلك، يتم تسجيل العمل مع مكتب حقوق الطبع والنشر في مكتبة الكونجرس بالولايات المتحدة، ويقدم لصاحب العمل عدد من المزايا كشرط اساسي لممارسة بعض الحقوق، مثل الحق في رفع دعوى للإنتهاك. ولذلك يعتبر التسجيل ممارسة جيدة.

9. ومن الجدير بالذكر أنه في بعض النظم وعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة، فإن التصاميم التي تتميز بشروط معينة تكون محمية حتى لو لم تكن مسجلة، وتعتبر حماية التصاميم كفئة براءة الإختراع.

10. وهناك أنواع أخرى من العلامات التي يمكن حمايتها وهي علامات الشهادات والعلامات الجماعية. وعلامات الشهادة هي دليل المستخدم للعديد من المشاريع التي تكون تحت سيطرة صاحب العمل، وتشير هذه العلامات الى ان الخدمات او المنتجات تلبي معايير جودة معينة ويشتركان في نفس الأصل الجغرافي، وعمليات التصنيع وغيرها من الخصائص العامة. كما تهدف العلامات الجماعية الى التمييز بين المنتجات والخدمات المقدمة من أعضاء جمعية عن الخدمات والمنتجات الأخرى.

1. ومن الجدير بالذكر أنه في بعض البلدان يجوز ان يحصل احدهم على حق استخدام علامة بالنسبة لسلعة معينة او خدمة

عن طريق الإستخدام المستمر لفترة معينة من الزمن دون ان يتم التسجيل المطلوب. ومع ذلك، فإنه قبل استخدام مثل هذه العلامة، هناك احتجاج من صاحب العلامة التجارية نفسها او علامة تجارية مماثلة، وعادة لا يعني هذا ان الاخرين يستطيعون الوقاية من استخدام علامة تتعلق بنفس السلع والخدمات. وقد تكون الحماية المحدودة لغير المسجلين للعلامات متاحة بموجب قانون المنافسة غير المشروعة، وعلى سبيل المثال، فإن تمرير او محاولة تمرير السلع او الخدمات من شخص منافس للسلع والخدمات واستخدام العلامة المتشابهة او المتطابقة يكون محظورا، وذلك في ظل تشريع المنافسة غير المشروعة واذا توافرت شروط معينة.

12. وهناك 34 فئة للسلع و 8 فئات للخدمات

13. ريفيت وكلاين(Rivette and Kline) مرجع سابق ص 62.

14. للحصول على معلومات مفصلة: أنظر "أساليب أعمال براءات الإختراع: النقل البحري " و(W.J. Marsden and J.A. Huffiman; Eboom or EBust?) " " اساليب الأعمال: براءات الإختراع ومعلومات التجارة " في الموقع الإلكتروني ل (Fish & Richardson) www.fr.com) تمت زيارة الموقع بتاريخ 4 نيسان، 2002.

15. انظر على سبيل المثال: رسالة مفتوحة من جيف بيزوس في موضوع براءات الإختراع (www.amazon.com/exec/obidos/subst/misc/patents.html) تمت زيارة الموقع4 نيسان2002.

16. تثار عدنا من القضايا الهامة في "البراءة المضحكة" في مجال تكنولوجيا الإقتصاديين الراهن، 23 حزيران 2001 صفحة 42-44.

17. يتيح دليل حقوق الطبع والنشر الأوروبي الذي اعتمد عام 2001، ان النسخ المؤقت لنقل البيانات الضرورية الرقمية لا يؤدي الى التعدي على حق المؤلف.

18. وعلى سبيل المثال، فقد منحت براءة اختراع واحدة من هذا النوع في 1999 لحماية منطقة الأمازون التكنولوجية " بضغطة واحدة"، والتي تسمح للعميل ان يضع الأمر من خلال النقر على زر واحد فقط.

19. إن مسألة حماية العلامات التجارية الإقليمية تنشأ ايضا فيما يتعلق بالأوامر القضائية. عن طريق وقف الإستخدام المخالف ووضع لافتة على شبكة الإنترنت، فإن المحكمة في الواقع تمدد حماية العلامات التجارية التي توفرها دولة واحدة للعالم اجمع. ويعطي هذا التأثير العالمي لقرارها. ونأمل ان تجد المحاكم وسيلة لفرض الحظر من خلال الأوامر، وعلى سبيل المثال بما تنص عليه من استخدام التنازلات والوسائل التقنية الكافية.

20. إن (ICAAN) هيئة التنسيق الفني للإنترنت التي انشئت بواسطة ائتلاف واسع من مجتمعات الأعمال التقنية والأكاديمية والمستخدمين

الملحق 6

إستخدام حالات دراسية للإستشارات الإدارية

1. منهجية إستخدام الحالات الدراسية

في تدريس وتعليم المناهج والطرق الإستشارية، فإن دراسة الحالة تقدم مزايا كثيرة. حيث تسمح للمتدربين الإستفادة من الخبرة، وتقدم للمستشارين مواقف مختلفة من الحياة الواقعية والتي لم يتمكنوا من تجربتها أو ملاحظتها مباشرةً في ممارساتهم المهنية. وتقدم أمثلة للمبادئ والطرق الإستشارية، وكثير منها يصعب فهمها تماماً بدون رؤية كيفية تطبيقها في العمل الفعلي مع العملاء. ويستطيع أن يعمل المستشارون المتدربون من خلال المواقف الموصوفة في الحالات الدراسية ومناقشة كيف سيتصرفون ويعملون مع العملاء وكذلك مع زملائهم المستشارين، والبحث عن الحلول. ويمكن تدريس وتعليم كل من الطرق المادية وغير المادية للإدارة والإستشارات من خلال طرق الحالة.

ومع ثبات مبادئ طرق الحالة، فإن دراسات الحالة لا تصف الحالة الكاملة، بما فيها الحلول النهائية ونتائجها، وهذا يترك فراغا للتحليل، والمناقشة والبحث عن حلول. وبعد مناقشة الحالة، من الممكن أن تكون الحلول الفعلية المعتمدة متاحة، ويمكن مقارنتها مع الإستنتاجات التي تم التوصل لها من قِبَل مشاركي البرنامج.

وهناك أيضاً، تواريخ الحالة التي تصف المشاريع الإستشارية من الألف إلى الياء. وقد تم تطوير بعضا منها من قِبَل الشركات الإستشارية كمواد تعليمية من مشاريعهم الخاصة. ومع ذلك فغالباً ما يكون هذا صعبا وحساسا إلى حد ما، وبما أن تاريخ الحالة الصحيح سيكون في أغلب الحالات للكشف عن بعض الحقائق حول العميل أو الإستشاري والتي تفضل المنظمة أن تتعامل معه بسرية، أو ببساطة تريد إخفاءه لأنها غير فخورة به مثل (الشخصيات، والسلوك، والمؤهلات، والعلاقات، والعيوب). وفي الواقع، ليس من السهل دائماً في الإستشارات كتابة تاريخ للحالة إذا كان كل من يعرف المشروع راضياً عنه.

وهناك عدد محدود من الحالات المؤرخة للإستشارات وهي متاحة للعامة من الأدبيات أو على الإنترنت. حيث دقق عدد من المنشورات نجاح وفشل الإستشارات في العقود الماضية (وقد أدرج بعضها في المُلحق 3). وهذه المنشورات تشمل المواد التي لا توفر فقط قراءة ممتعة، ولكن يمكن إستخدامها

أيضاً للدراسة الإستشارية. وعلى سبيل المثال: التاريخ الإستشاري لشركة فيجي Figgie الدولية، التي نشرها أوشيا وماديجان في الشركة الخطرة، مملوءة بالدروس ويمكن أن تستخدم إما للدراسة الذاتية أو كأساس لمناقشة الطرق الإستشارية، والإستراتيجيات، والأساليب، والإتصالات مع الإدارة، والأدوار والمسؤوليات، ومراقبة المشروع، واختيار المستشارين والتقييم، ومراقبة التكاليف...إلخ. وفي التوصية للحالات المؤرخة للمتعلمين، فيجب أن يحافظ المدرب أو مستشار التدريب على الغاية في إعتباره، وأيضاً إتخاذ الحكم لمناقشة القضايا الرئيسية الناشئة. والمتعلمين الذين ليس لديهم الخبرة ربما يصمموا إستنتاجات خاطئة وتطوير صورة مشوهة للمهنة الإستشارية من الحالات المثيرة للنجاح أو الفشل غير العادي.

2. أين تبحث عن مواد الحالة[1]

- خبرتك الشخصية أو خبرة شركتك هي أفضل مصدر لمواد الحالة، والتي تزودنا بأنه لا يوجد هناك أي معوقات لترجمة هذه الخبرة إلى مواد تعليمية مفيدة (السرية، إتفاق العميل، الرغبة للكشف عن القضايا الحساسة، والقدرة على تصوير ورؤية القضايا ذات الأهمية الواسعة النطاق للتعلم خلف الأحداث والحقائق المعينة).
- حالة غرف المقاصة، على سبيل المثال، كلية الصحافة في هارفرد للأعمال (أنظر www.hbsp.harvard.edu) توزع مواد الحالة الإستشارية لدائرة النظم Hewlett- Packard's Rosa والمكتوب من قبَل Michael beer و Gregory C. Rogers، وحالات مشابهة أخرى. ويمكنك الإطلاع على حالات إستشارية مختارة في قاعدة بيانات الحالة لجمعية الإستشارات الإدارية لـ Leonard N. Stern كلية الصحافة في جامعة نيويورك (www.stern.nyu.edu).
- كتب في صناعة الإستشارات (أنظر الملحق 3).
- مجلات، وكتب، ومواقع إلكترونية في الأعمال والمهنة تزود من وقت لآخر تواريخ الحالة والتي تمثل مادة جيدة لدراسة الإستشارات. وهذه بعض الأمثلة الحديثة:

- دراسة حالة في "الإستشارات الإلكترونية" (Vanessa Richardson and Julia Lawlor: "حل الإشتباك الإستشاري") والذي ظهر في 13، شباط، 2001 كقضية في Red Herring Magazine www.redherring.com.
- الإستشارات للأعمال الصغيرة هو موضوع لتاريخ الحالة "عندما يُهاجم المستشارين: قصة عميل"، في أخبار المستشارين، إبريل. 2001 (www.KennedyInfo.com).
- الإستشارات للأعمال العائلية هو موضوع "الشبح في الشركات العائلية" من قبَل Warren D. Miller، في مجلة هارفرد للأعمال، أيار - حزيران 2000، صفحة 34 - 51.
- التعلم من الفشل هو الغاية للحالة المؤرخة من قبل W. Czander's "الإستشارات الفاشلة"، في الإستشارات الإدارية، حزيران 2001، صفحة 26 - 31.
- "إستيقاظ أي بي إم IBM: كيف تحولت مجموعة من المتمردين المستبعدين للأزرق الكبير" لـ Gary Hamel، في مجلة هارفرد للأعمال، تموز – آب. 2000، صفحة 137 – 146، حيث تصف كيف أي بي إم IBM قبضت على موجة الإنترنت وما هي الأدوار التي لعبها وكلاء/ مستشارو التغيير الداخلي في عملية التحول الكبيرة هذه.
- الحالة المؤرخة تدل على أثر إدارة الناس على الأداء المالي لمكاتب شركات الخدمة المهنية في

دول مختلفة ونجدها في D. Maister: ممارسة ما كنت تنصح به: ماذا على المديرين أن يفعلوا لخلق ثقافة إنجازية عالية (نيويورك، الصحافة الحرة، 2001).

3. إرشادات على طريقة الحالة

الإرشادات الموجزة على طريقة الحالة نفسها ذكرت في الفصل 14 ("طريقة الحالة") لـ John Reynolds، في J. Prokopenko (ed.): التطوير الاداري: دليل المهنة (Geneva, ILO, 1998). أنظر أيضاً C. R. Christensen: التعليم وطرق الحالة (بوسطن، MA، صحافة هارفرد للأعمال HBS، 1987).

4. تاريخ الحالة لعملية الإستشارات

عملية الإستشارات خصوصاً من الصعب شرحها وفهمها إذا تم تقليص الوصف للمفاهيم العامة والمبادئ. وبالتالي في الجزء المتبقي من هذا الملحق أعطينا النص الكامل لتاريخ الحالة للعملية الإستشارية، حالة شركة أبيكس Apex للتصنيع، والتي كتبها Edger H. Schein وأخذت من الطبعة الأولى لعملية الإستشارات: دورها في تطوير المنظمة (القراءة، MA، Addison-Wesley، 1969).

شركة أبيكس للتصنيع

1. الإتصال المبدئي مع العميل وتحديد العلاقات

كان الإتصال مع العميل من شركة أبيكس للتصنيع من قبل مديرقسم بمستوى إداري واحد تحت الرئيس. وهي شركة تصنيع كبيرة، ومنظمة إلى أقسام متعددة. ويشير الإتصال بالعميل الى أنه كان هناك مشاكل إتصال في مجموعة الإدارة العليا نتيجةً التنظيم الحديث. لأن الشركة تتوقع بأن تنمو بشكل متسارع ولعدة سنوات قادمة، وقد شعروا بأنهم يمكن أن يواجهوا هذا النوع من المشاكل الآن.

وقد تحدث بصراحة عن قلقه بأن الرئيس بحاجة للمساعدة في التعامل مع بعض الناس الرئيسيين، وأكد قلقه بأن الرئيس ومساعديه الرئيسيين لم يكونوا في إتصال جيد، وأشار بأن تنظيم الشركة الحديث إقترح الحاجة لبعض القوى الثابتة في المنظمة. ولقد سألته إذا كان المدير يعرف بأنه قد جاء لي وماذا كان شعور الرئيس حول إحضار مستشار. كما أن الإتصال بالعميل يشير بأن الرئيس كما التنفيذيين الرئيسيين الأخرين كانوا جميعهم مؤيدين إحضار شخص للعمل معهم. حيث جميعهم رأوا الحاجة لبعض المساعدة الخارجية.

وفي النهاية، وبعد عدة شهور من العمل مع الرئيس ومساعديه الستة الرئيسيين، توصلت لنقطة حيث أن جميعهم ربما يرونني كحلقة إتصال مفيدة. ولقد طلبوا مني بإخلاص تام بعمل تقرير لكل منهم بمشاعر وردود أفعال الآخرين بأي مكان تعلمت فيه شيئا وشعرت بأنه علي تمريره. وبنفس الوقت كانوا منفتحين تماماً معي عن بعضهم البعض، مع العلم بأنني ربما سأمر على أي آراء أو ردود أفعال عبروا لي عنها. ولم يريدوني أن أتعامل مع كل شيء بسرية لأنهم يثقون بي وببعضهم بشكل كاف.
هذه الحالة كانت موضع اهتمام كبير بسبب شعوري الشخصي بأنه واجب علي لأخدم كناقل لهذا النوع من المعلومات ولم يكن دورا مثاليا لي، وعكس قدرة غير كافية بمشاركتهم لإخبار بعضهم البعض

الأشياء مباشرةً. ومن هنا أخذت دورتين في العمل. الأولى، حاولت قدر إمكاني لتدريب كل رجل على إخبار الآخرين في مجموعة مباشرةً ماذا يعتقد حول قضية ما. وفي الوقت نفسه لقد تدخلت مباشرةً في عملياتهم بتمرير المعلومات والآراء إذا شعرت بأن هذا سيساعد في موقف العمل.

وهناك حالة بسيطة حاسمة ستوضح ما الذي أعنيه. كان العضوين بيتي وجوي لا يتواصلا مع بعضهما دائماً بحرية، لأنهما كانا يشعران ببعض التنافس جزئيا. حيث أكمل بيتي دراسة وكتابة تقرير والذي سيناقشه مع المجموعة بأكملها. وقبل ثلاثة أيام من اليوم المقرر للتقرير، قمت بزيارة الشركة وتوقفت في مكتب بيتي لمناقشة التقرير معه وسألته كيف سارت الأمور. فقال أنها كانت جيدة، ولكن بصراحة لقد كان مستغرباً لأن جوي لم يأتي إليه لينظر لبعض البيانات الإحتياطية المتعلقة بوظيفة جوي. لقد شعر بيتي بأن تلك الحركة هي دليل آخر بأن جوي بالفعل لا يحترم بيتي كثيراً.

بعد ساعة أو حتى في وقت لاحق كنت أعمل مع جوي، وأثرت مسألة التقرير. كان جوي وموظفيه مشغولين جداً بالتحضير للإجتماع ولكنهم لم يقولوا أي شيء عن إطلاعهم على البيانات الإحتياطية. وعندما قمت بسؤالهم لماذا لم تنجزوا أي شيء عن البيانات، فقال جوي بأنه متأكد بأنها خاصة ولن يطلعه بيتي عليها. كان جوي بحاجة ماسة لرؤية هذه البيانات، ولكنه شعر بالتأكيد بأن بيتي لم تعرضها عليه عمداً. فقررت التدخل في هذه النقطة، حيث أنه لا يوجد أي ضرر بإخبار جوي كيف كان يشعر بيتي. فأعرب جوي عن دهشته الكبيرة، وفي وقت لاحق من اليوم ذهب إلى بيتي ورحب به بحرارة وسلمه ثلاثة مجلدات من البيانات التي أراد جوي الإطلاع عليها والتي أراد بيتي بمشاركتها معه كثيراً. وقررت للحكم بحذر إذا كنت أذيت بيتي أو جوي بالكشف عن شعور بيتي. في هذه الحالة قررت أن المكاسب المحتملة تفوق المخاطر.

كان علي الرجوع للخلف لوضع التوقعات المناسبة على جزء من الشركة، وعلي أن أجعلها عادية جداً وأنا لن أقوم بدور خبير موارد في مشاكل العلاقات البشرية، ولكن سأحاول مساعدة المجموعة لحل هذه المشاكل بتزويد البدائل وبمساعدتهم على التفكير من خلال العواقب المترتبة على البدائل المختلفة. و أحتاج أيضاً لتأكيد توقعاتي بأنني سأجمع البيانات أولاً بملاحظة أفعال الناس، وليس عن طريق مقابلتهم وطرق المسح الأخرى (على الرغم من أن هذه الطرق ستكون مستخدمة حيث كان مناسباً). وفي النهاية علي أن ألاحظ بأنني لن أكون فعالا جداً، ولكنني سوف أعلق على ما سيحدث أو سأعطي ردود فعل على الملاحظات فقط كما أشعر بأنها ستكون مفيدة للمجموعة.

في الحقيقة سأكون غير فعال نسبياً وغالباً ما تكون المشكلة بالنسبة للمجموعة بسبب توقعاتهم بأنه مجرد تعيين مستشاراً، فإنه يحق لهم الجلوس والإستماع فقط له ليخبرهم بالأشياء. أن يكون لديك مستشارا و تقضي ساعات بالجلوس مع مجموعة ويقول القليل جداً ولا ينتهك هذه التوقعات ولكن أيضاً يخلق بعض القلق حول ما لاحظه. وأكثر ما أستطيع هو طمأنة المجموعة مبكراً في اللعبة والتي لا أجمع بيانات شخصية فيها والتي يحتمل أن تكون ذات طبيعة ضارة، وستذهب الملاحظات السلسة والتابعة وباختصار، فإن جزءا من الإستكشاف المبكر المقصود مع إتصال العميل والمقربين منه، ينطوي على إنشاء العقد الرسمي والنفسي الذي سيحكم الإستشارة. واشعر انه ينبغي ان لا يكون هناك عقد رسمي

بعد الإتفاق على الرسوم اليومية، وعدد الأيام المحتمل تكريسها للعمل مع نظام العميل. ويجب على كل طرف أن يكون حراً لإنهاء أو تغيير مستوى المشاركة في أي وقت. ومن المهم على صعيد العقد النفسي أن تخرج للعلن الكثير من المفاهيم الخاطئة قدر الإمكان، ومحاولة أن يكون أسلوبي الخاص بالعمل، والأهداف، والطرق، وهلم جرا واضحة بشكل كبير.

2. طريقة العمل

يجب أن تكون طريقة العمل المُختارة منسجمة قدر الإمكان مع القيم الكامنة وراء عملية الإستشارة. وبالتالي، فإن المراقبة و المقابلة الرسمية ومناقشات المجموعة يجب أن تكون منسجمة مع:

1. الفكرة التي بالفعل لا يملك المستشار إجابات جاهزة لها أو حلول "الخبير" المعيارية.
2. الفكرة التي يجب على المستشار إتاحة الحد الأقصى للإستعلام عنها والإتصال في إتجاهين.

إذا كان المستشار يستخدم أساليب مثل الإستبانات أو الدراسات الإستقصائية، فإنه سيبقى لنفسه كمية مجهولة للمستجيب. طالما إنه ما زال غير معروف، والمستجيب لا يستطيع الوثوق به حقاً. وبالتالي لا يستطيع حقاً الإجابة على الأسئلة بصدق تماماً. ولذلك، يجب أن تكون طريقة العمل المُختارة، بحيث تجعل المستشار مرئيا ومتوفرا بأقصى حد للتفاعل.

وأختار غالباً للبدء بمشروع الإستشارة في بعض المقابلات، ولكن الغاية من المقابلة هي ليست لجمع البيانات الكثيرة، بل هي لتأسيس علاقة مع كل الناس الذين سيُلاحظون لاحقاً. ولقد صممت المقابلة للتعريف عن نفسي بقدر ما هي مصممة لتعلم شيء عن الشخص الآخر. وسوف أفكر بإستخدام الإستبانات فقط بعد أن أكون معروف جيداً وبشكل كاف من قِبَل المنظمة حتى أكون متأكداً بشكل معقول أن الناس سيثقون بي كفايةً ويعطونني إجابات مباشرة وصريحة على الأسئلة.

في شركة أبيكس، ولقيادة الإجتماع الإستكشافي لقرار حضور إحدى الإجتماعات العادية للجنة التوجيهية. وفي هذا الوقت كنت أقابل الرئيس والادارة التنفيذية لمواصلة مناقشة ما يمكننا وما يجب القيام به. ولقد وجدت في ذلك الإجتماع، إهتماما حيويا في فكرة أن يكون لديك مساعدة خارجية للمجموعة والمنظمة لتصبح أكثر فاعلية. ولقد وجدت أيضاً بأن لدى المجموعة استعداد للدخول في علاقة مفتوحة. ولقد شرحت قدر استطاعتي عن فلسفتي في عملية الإستشارة واقترحت بأن الطريقة الجيدة للحصول على المزيد من التعرف ستكون لإقامة سلسلة من المقابلات الفردية مع كل عضو من المجموعة. وفي الوقت نفسه، اقترحت أن أجلس في إجتماعات النصف يوم الإسبوعية للجنة التنفيذية. وبعد ذلك ستحدث المقابلات بعد العديد من هذه الإجتماعات.

ولقد كنت قادرا في الإجتماع الأولي للمجموعة، على ملاحظة عدد من الأحداث الرئيسية. على سبيل المثال: الرئيس، أليكس، كان غير رسمي جداً ولكنه قوي جداً. لقد حصلت على الإنطباع المبدئي (وتأكدت منه فيما بعد) وستكون القضية الرئيسية هي علاقة كل أعضاء المجموعة بالرئيس، أما العلاقة مع الآخرين فستكون ذات أهمية أقل نسبياً. وتوصلت أيضاً لإنطباع أن أليكس كان شخصاً واثقاً جداً وسيتحمل وجودي معهم طالما أنه يرى بعض القيمة في ذلك، وسيجد صعوبة قليلة في مواجهتي

وانهاء علاقة العمل إذا لم يعد لوجودي قيمة.

لقد كان مثيراً للإعجاب أيضاً، واتضح لي بأنه مؤشر على النمط الإداري، بأن أليكس لم يشعر بالحاجة لرؤيتي بمفردي. ولقد أعرب عن إرتياحه بالتعامل معي داخل المجموعة. وعند نهاية الإجتماع المبدئي، طلبت حديثا خاصا معه لإرضاء نفسي بأننا فهمنا العقد النفسي الذي كنا ندخل لَهُ. لقد كان غريباً أنه غير مرتاح في العلاقة واحد لواحد، ولقد تمنى أن ينقل أخبار قليلة لي، ولم يظهر الكثير من الإهتمام في وجهة نظري في هذه العلاقة. لقد رغبت بحديث خاص لإختبار ردة فعله لأخذ بعض الملاحظات الشخصية على سلوكه الشخصي مثل مدى تقدم الإستشارة. وقد قال أنه سيرحب بذلك، والإشارة قليلاً للقلق أو لا أكثر من ذلك. وكما كنت لأتعلم لاحقاً، فقد عكس حسا عاليا بقوته الشخصية وهويته. وشعر بأنه قد عرف نفسه جيداً وليس مهدداً بالملاحظة.

وكان جزء من التفويض المبدئي لمساعدة المجموعة للتواصل مع الرئيس. وفي المقابلات التي أجريتها مع أعضاء المجموعة، ولقد ركزت بشكل كبير على الأمور التي سارت على ما يرام في العلاقة، وعلى الأمور التي سارت بشكل سيء، وكيف أن مشاكل العلاقة مع الرئيس كانت مرتبطة لأداء العمل، وما هي الطريقة التي سيفضلها أعضاء الفريق ليروا تغير العلاقة، وهكذا. ولم أكن أملك جدول مقابلة رسمي، ولكن بدلاً من ذلك، تم عقد مناقشة غير رسمية مع كل عضو عن قضايا من هذا النوع والتي ذكرتها للتو.

التدخل من قِبل المستشار

في شركة أبيكس، لقد وجدت أن أمين الصندوق بإستمرار يجعل مدير التشغيل غير مرتاح بتقديم المعلومات المالية بطريقة تهديده غير المقصودة. لقد أراد أن يكون مساعداً، وشعر بأن كل شخص يحتاج للمعلومات التي يجب أن يعرضها، ولكن غالباً يملك مظهر إتهام لواحد من المديرين الآخرين، وقد كانت تكاليفه مرتفعة جداً، وتراجعت مراقبته للمخزون، وقد كان بعيدا جداً عن الميزانية،...إلخ. وعلاوةً على ذلك، فإن هذه المعلومات كانت غالباً ما تكشف لأول مرة في الإجتماع، وحتى مدير التشغيل المعني لم يكن لديه إنذارا مسبقا ولا فرصة لمعرفة لماذا الأمور خرجت عن المسار الصحيح. وغالباً ما تكون النتيجة حجة عقيمة حول صحة هذه الأرقام، ويقوم المدير التشغيلي بالدفاع العظيم من جانبه، وتهيج من جانب الرئيس لأن المديرين لا يستطيعون التعامل بفاعلية أكثر مع أمين الصندوق.

وكما لاحظت على مدى الأسابيع المختلفة أن هذه العملية تحدث مراراً وتكراراً، وقد قررت بأنه مجرد رسم الإنتباه للشبكات لن يحل المشكلة لأن كل شخص يبدو بأنه يعمل بنية بناءة. وما تحتاجه المجموعة، كان طريقة بديلة للتفكير عن إستخدام معلومات الرقابة المالية. ولذلك كتبت مذكرة على أنظمة الرقابة وتعميمها على المجموعة.

ولقد كنت في وضع أفضل عندما جاء هذا للمناقشة في الإجتماع اللاحق لإعطاء ملاحظاتي عن المجموعة، حيث عرضت بديلا واضحا. وقد كان شعوري بأنني لا أستطيع تقديم هذه النظرية شفوياً بشكل ناجح بسبب كمية الحرارة المتولدة دائماً عن القضية، ولأن أعضاء المجموعة كانوا أفراد فعالين

جداً والذين يريدون مناقشة كل نقطة على حدة، وجعلها صعبة للحصول على الرسالة الكاملة من جانب آخر.

وفي العمل مع مجموعة أبيكس وجدت أن "مذكرة النظرية" المكتوبة وسيلة إتصالات مريحة وفعالة. وقد وجدت أنماطا مختلفة قابلة للتنفيذ مع المجموعات الأخرى. على سبيل المثال: إذاحصلت المجموعة على أكثر من نصف يوم من العمل على عملية المجموعة، وربما سأدرج نصف ساعة في منتصف (أو في نهاية) الجلسة لتقديم عناصر النظرية التي أعتبرها ذات علاقة. وعادةً لا يتم إختيار المواضيع حتى ألاحظ "hang-ups"(شنق الناشئين) الخاصة الموجودة في المجموعة. ولذلك علي أن أستعد لأعطي، خلال مهلة قصيرة، المدخلات في أي من مختلف القضايا.

والطريقة النهائية لمدخلات النظرية هي إعادة طباعة المقالات المرتبطة والمتوفرة للمجموعة في أوقات مُختارة. وغالباً أعرف بعض القطع الجيدة من النظرية والتي تنتمي إلى ما تعمل عليه المجموعة. واذا إقترحت بأنه يجب تعميم مثل هذه القطع، وأنا أحاول أيضاً بإقناع المجموعة بالإلتزام ببعض أوقات الأجندة لمناقشة هذه المقالة.

والمعيار الرئيسي لإختيار مدخلات النظرية هو وجوب أن ترتبط النظرية بما تشعر المجموعة بأنه فعلاً مشكلة. وهناك القليل مما يمكن كسبه بإعطاء النظرية "مهم" إذا كانت المجموعة لا تمتلك أي بيانات خاصة بها لتربطها بالنظرية. ومن ناحية أخرى، إذا واجهت المجموعة قضية في عمليتها الخاصة، فإنني دائماً أدهش بمدى إستعداد الأعضاء للنظر والتعلم من النظرية العامة.

ومن الممكن وضع جدول أعمال التداخلات الذي قد يوجه ضربة للقارئ كمفتاح منخفض نوعاً ما، أي من التدخل المنخفض القوة. ومع ذلك، فإنني أستغرب كيف يصل غالباً عمل المجموعات لطريق مسدود في مسائل وضع جدول الأعمال البسيط. ومن جهة، عجزهم لإختيار جدول الأعمال الصحيح لإجتماعاتهم، وعجزهم عن مناقشة جدول الأعمال في طريقة بناءة، وهذا رمز للصعوبات الأخرى والتي يعتبر تحديدها صعبا. واذا كانت المجموعة تستطيع أن تبدأ العمل في جدول أعمالها، فإن الباب غالباً ما يفتح لمناقشات العملية الأخرى. ودعوني أزودكم ببعض الأمثلة في كيفية عمل هذا المنهج.

لقد جلست في شركة أبيكس لعدة شهور في إجتماع اللجنة التنفيذية الإسبوعي، والذي يشمل الرئيس ومعاونيه الرئيسيين. وقد أدركت بسرعة أن المجموعة كانت فضفاضة جداً في طريقة عملها: ويتحدث الناس عندما يشعرون بذلك، ويتم إكتشاف المسائل بأكملها، الى حد ما تواجه علنا، ويشعرالأعضاء بالحرية للمساهمة. ويبدو أن هذا النوع من المناخ هو البناء، ولكنه يخلق صعوبة كبيرة للمجموعة. ولا يهم كيف كانت البنود القليلة موضوعة على جدول الأعمال، ولم تكن المجموعة قادرة على إنهاء عملها بتاتا. وقد نمت قائمة البنود المتأخرة بسرعة واحباط كبير لأعضاء المجموعة في تراكم نسبة هذا التأخير. كما إستجابت المجموعة بمحاولة العمل بجدية. حيث جدولت عدد إجتماعات أكثر وحاولت الحصول على إنجاز أكثر في كل إجتماع، ولكن مع نجاح لا يُذكر. وهكذا فقد أصبحت الملاحظات عن عدم فاعلية المجموعات، والإجتماعات الكثيرة، أكثر وأكثر تكراراً.

وكان تشخيصي بأن المجموعة كانت ذات عبء كبير. وأن جدول أعمالها كان كبير جداً، وقد حاولوا معالجة العديد من البنود في أي إجتماع محدد، ولكن جدول الأعمال هو عبارة عن مزيج من المسائل التنفيذية والسياسة بدون إعتراف من المجموعة بأن مثل هذه البنود تتطلب توزيعات مختلفة من الوقت. وقد إقترحت على المجموعة بأنهم يبدون ذو عبء كبير ويجب عليهم مناقشة كيفية تطوير جدول أعمالهم لعقد إجتماعاتهم. وتم إعتماد الإقتراحات بعد نصف ساعة أو نحو ذلك من مشاعر المشاركة. وبعدئذٍ تقرر بمساعدتي تصنيف بنود جدول الأعمال إلى فئات عديدة، ولتكريس بعض الإجتماعات بأكملها للمسائل التنفيذية بينما الأخرى ستكون إجتماعات سياسة حصرية. وسيتم تنفيذ الإجتماعات التنفيذية بإحكام من أجل معالجة هذه البنود بكفاءة. كما سيتم التعامل مع مسائل السياسات في العمق.

وبمجرد أن قامت المجموعة بعمل هذا الفصل وأدركت بأنه يمكنها العمل بشكل مختلف في الإجتماعات المختلفة، ومن ثم قررت الإجتماع مرة شهرياً وليوم كامل. وخلال هذا اليوم ستتم مناقشة واحد أو إثنين من الأسئلة الكبيرة بشكل عميق. وقد قبلت المجموعة إقتراحي لعقد مثل هذه المناقشات بعيداً عن المكتب في بيئة ممتعة وأقل محمومية.

وعند إعادة ترتيب جدول الأعمال، نجحت المجموعة في إعادة ترتيب نمط العمليات بأكملها. وإعادة الترتيب هذه كانت نتيجةً لإعادة تعريف دوري. وقد قرر الرئيس بأنه علي التخلص من حضوري للإجتماعات التنفيذية، ولكن يجب علي التخطيط لأخذ دور فعال أكثر في إجتماعات اليوم الواحد الشهرية. وقال بأنه سيخصص وقت جانبي لتقديم أي نظرية أرغب بتقديمها، ولتحليل عملية الإجتماعات. وقد كان متردداً في السابق لإعطاء وقت لمعالجة العمل في نمط الإجتماع السابقة، ولكنه رحب بها الآن.

وقد غيرت إجتماعات اليوم الكامل مناخ المجموعة بشكل جذري. ولشيءٍ واحد، لقد كان من السهل تأسيس علاقات غير رسمية وثيقة مع الأعضاء الآخرين خلال الإستراحات والوجبات. لأنه كان هناك وقتا كافيا، فقد شعر الناس بأنهم حقاً يستطيعون العمل من خلال تعارضهم بدلاً من تركهم معلقين. ولقد كانت ردة فعلي كأنه إرتفع مستوى التعارف، لذلك فعلت مستوى الثقة في المجموعة. ولقد بدأ الأعضاء بالشعور بالحرية لمشاركة ردات فعل أكثر مع الآخرين. وجعل هذا الشعور بالحرية كل واحد أكثر إرتياحاً واستعداداً للتغاضي عن الحواجز الشخصية، واعطاء المعلومات الدقيقة. وكان هناك حاجة أقل للدفاع المشوه أو الحجب.

وبعد حوالي سنة واحدة قررت المجموعة بصورة عفوية تماما لتجربة مواجهة بعض التغذية الراجعة. وفي واحدة من إجتماعات اليوم الكامل الشهرية المعتادة. أعلن الرئيس بأنه فكر بما يجب على كل عضو بالمجموعة إخبار الآخرين بما يشعر به من نقاط القوة والضعف لعدة أفراد. ولقد طلب مني المساعدة في تصميم نماذج لهذه المناقشة. وبداية سألت أعضاء المجموعة إذا كانوا في الحقيقة يرغبون بتجربة هذا النوع من المعلومات. وقد كان الرد إيجابيا مع خالص التقدير، لذا قررنا للمضي قُدماً.

والنماذج التي استخدمتها كانت تعتمد على ملاحظاتي الأولية لأعضاء المجموعة. ولقد لاحظت ذلك كلما علق شخص على شخص آخر، وكان هناك إتجاه قوي للرجوع بالإجابة وإغلاقها في أول تعليق يُقدم. وبالتالي، تتجه التغذية الراجعة للإنقطاع. وللتعامل مع هذه المشكلة فأنا أقترح بأن على المجموعة مناقشة شخص واحد في وقت واحد، وأن القاعدة الأساسية التي يتم وصفها للشخص وعدم التعليق او الرد حتى تملك كل المجموعة الفرصة لإعطاء كل ملاحظاتهم. ستجعل كل شخص مضطراً لمواصلة الإستماع. وقد قُبلت القاعدة الأساسية، و أعطيت دور مراقبة المجموعة للتأكد بأنه تم تشغيل العملية كما يجب ان يكون.

وللساعات القادمة المختلفة، ذهب الفريق إلى تحليل أكثر تفصيلاً وبحثاً عن أسلوب كل عضو إداري أو شخصي، بما فيهم الرئيس. ولقد شجعت الأعضاء لمناقشة كلٍ من الإيجابيات والسلبيات التي رأوها في الشخص. ولقد لعبت أيضاً الدور الأساسي في تعزيز الأشخاص لأجعل تعليقاتهم محددة وملموسة. ولقد طلبت أمثلة، وأصريت على التوضيحات، وعموماً طلب مثل هذا النوع من الأسئلة والتي فكرت بأنها ستكون في ذهن المستمع كما أنه حاول فهم التغذية الراجعة. ولقد أضفت أيضاً تغذيتي الراجعة بالنقاط التي لاحظتها في سلوك الأعضاء. وفي البداية لم يكن سهلاً على المجموعة أن تعطي أو تستقبل التغذية الراجعة، ولكن كيوم أتدخل فيه، تعلم الفريق بأن يكون أكثر فاعلية.

وأعتبرت التمارين الكُلية من المواجهة ناجحة للغاية، سواء في الوقت الحالي وبعض الشهور القادمة. حيث أن العلاقات قد تعمقت، وعرضت بعض المشاكل المُزمنة التي من الممكن العمل عليها الآن، وأعطي كل عضو غذاء أكثر للتفكير في شروط التطوير الذاتي الخاصة به. ويجب ملاحظة أن المجموعة إختارت القيام بذلك تلقائياً بعد الكثير من الإجتماعات الشهرية المُنظمة حول مواضيع العمل. ولكنني لست متأكداً بأنهم يستطيعون معالجة مهمة التغذية الراجعة بفاعلية، وقد حثوا على المحاولة قريباً، بالرغم من أنني أستطيع رؤية الحاجة لهذا النوع من الإجتماع بعض الوقت قبل أن تأتي المبادرة من المجموعة.

وفي هذه الحالة، إتجه تدخلي لمساعدة المجموعة على الإنتقال من الإجتماعات الفوضوية الى اتجاه التباين، النمط المنظم. وفي النهاية، فإن الفريق يقضي وقتا أكثر في الإجتماعات عما كان سابقاً، ووقتا أقل لأذهانهم لأن الإجتماعات كانت أكثر إنتاجية. وقد تعلم الفريق أيضاً كيف يدير جدوله الخاص وكيف يُرشد عملياته الخاصة.

أنظمة التغذية الراجعة للمجموعات والأفراد

بعد التعرف على مجموعة الإدارة العليا من خلال عدة إجتماعات للمجموعة، فاقترحت بأنه سيكون مفيداً مقابلة وإعطاء تغذية راجعة للمستوى التالي لنائب الرئيس. وكان هناك بعض الإهتمام لجزء من مجموعة كبارالمديرين، حيث من الممكن أن تكون هناك مشكلة الروح المعنوية في هذا المستوى. وفي البداية طلب مني ببساطة عمل مقابلة مسحية وتقرير يعود للمجموعة العليا. لكنني رفضت هذا المنهج لأسباب ذكرتها بالفعل: جمع البيانات لتقديم تقرير للمجموعة العليا سينتهك إفتراضات العملية الإستشارية لأنها لن تشارك مصادر البيانات في تحليل عملياتهم الخاصة. ولذلك إقترحت بدلاً

من ذلك بأن أجري المقابلات مع قانون القاعدة الأساسية بأن كل إستنتاجاتي سيتقرر إعادتها في البداية للمجموعة التي تمت مقابلتهم، هذا وسأخبر الإدارة العليا فقط هذه البنود حيث يجب أن يكون شعور الفريق مذكور. فبدايةً ينبغي على المجموعة تصنيف البنود وتقرير أي الأشياء يمكنهم معالجتها بأنفسهم وأيها ينبغي الإبلاغ عنها في خط السلطة لأنهم كانوا تحت سيطرة الإدارة العليا. وينبغي إعادة القيمة الحقيقية للتغذية الراجعة للمجموعة التي زودت البيانات في البداية، ويجب أن يصبحوا مشمولين في فحص القضايا التي نشأت، والإهتمام بما يجب أن يقوموا به عن أنفسهم.

وقد تم الإتفاق على الإجراء المذكور أعلاه من قِبَل الإدارة العليا. حيث عندما بعث نائب الرئيس مذكرة لكافة الأعضاء الذين يجب شمولهم في برنامج المقابلات، وابلاغهم بالإجراء، والتزامهم به، وأمله بأنه يجب مشاركتهم. بعد ذلك قمت بالمتابعة مع تعيين الأفراد مع إهتمامات كل شخص. وفي هذا التعيين المبدئي قمت بإعادة مواجهة أصل الفكرة، وتأكدت من الذين تمت مقابلتهم بأن إستجابات أفرادهم ستكون سرية كُلياً، وأخبرته بأنني أريد تلخيص البيانات حسب الدائرة، ووكذلك بأنه يجب أن يرى تقرير المجموعة ويناقشه قبل أي تغذية راجعة تذهب لرئيسه أو الإدارة العليا.

ولقد سألت كل شخص في المقابلة أن يصف عمله، وليخبرني ما الذي وجده من إيجابيات وسلبيات رئيسية في الوظيفة، ووصف ما هي العلاقات التي يملكها مع المجموعات الأخرى، وكيف شعر حول سلسلة عوامل الوظيفة المحددة مثل التحدي، والإستقلالية، والإشراف، والتسهيلات، والراتب والمنافع، وهكذا. وبعد ذلك قمت بتلخيص المقابلات في تقرير حيث حاولت تسليط الضوء على ما رأيته من مشاكل شائعة.

وقد تم دعوة كل المستجيبين لاحقاً لإجتماع المجموعة التي مررت لهم الملخصات، وشرحت لهم أن غاية الإجتماع كانت لفحص البيانات، وحذفها، أو تحسينها عند الضرورة، ولتحديد في أي المجالات تكمن المشكلة التي يجب العمل عليها من المجموعة نفسها. وبعد ذلك ذهبنا إلى ما هو بعد الملخص بنداً بندا، والسماح للكثير من المناقشات المبررة لأي بند معين.

ولإجتماعات الفريق منفعة عظيمة في فضح المتقابلين بطريقة نظامية لمسائل شخصية وجماعية. وللكثير منهم، وما كانوا يفكرون به مشاكل خاصة يتحول ليكون مشاكل تنظيمية والتي تستطيع عمل شيء ما بها. ويميل الإتجاه الذي يقول "دع الإدارة العليا تحل كل مشاكلنا" بالإستبدال مع وجهة نظر التي تميز بين المشاكل داخل المجموعة، والمشاكل بين أفراد المجموعة وكانت هذه مسؤولية الإدارة العليا. ولم يكسب المتقابلون فقط رؤية أكثر في علم النفس التنظيمي، ولكن أيضاً الإستجابة الإيجابية لتشمل عملية جمع البيانات نفسها. ويرمز لهم بمصالح الإدارة العليا بأنفسهم والإهتمام لحل المشاكل التنظيمية. وتعتبر ردات الفعل في مثل هذه الأشياء تقليدية بالنسبة للمجموعات الأخرى الذين جربوا نفس المنهج.

وفي أعقاب إجتماع الفريق، يتم تقديم الملخص المنقح للإدارة العليا، فرديا في بعض الحالات، وجماعيا في الحالات الآخرى. وشخصياً كنت أفضل أن يقدم أولاً فردياً، لزيادة الفرصة وشرح كل

النقاط، وبعد ذلك لمتابعة المناقشة مع المجموعة لتطبيق البيانات المعلنة في المقابلات. حيث يشارك المشرف المباشر المجموعة، وأنا غالبا ما استكمل التقرير الجماعي مع التقرير الفردي، حيث يستخلص كل التعليقات التى أدلى بها المتقابلون المهتمون بنقاط القوة والضعف للنمط الإداري للمشرف. وركزت هذه على بنود التغذية الراجعة التي أثبتت عادةً القيمة العظيمة للمدير، لكن يجب أن تزود فقط إذا سأل المدير مبدئياً عن هذا النوع من التغذية الراجعة.

في إعطاء ملخص التغذية الراجعة من مقابلة الأفراد أو المجموعة فإن دوري هو تأكيد فهم البيانات ولحفز القبول به، بحيث من الممكن أخذ الإجراءات التصحيحية لهذا النوع بفاعلية. وعندما يتم بناء التوقعات على أمل أن الإدارة العليا ستقوم بشيء، فإن هناك مخاطرة كبيرة لتقليل المعنويات إذا تمت قراءة التقرير بكل بساطة، بدون أن يجري العمل على أساسها بطريقة ما. وبالمناسبة، هي وظيفة مستشار العملية للتأكد بأن الإدارة العليا تقوم بهذا الإلتزام مبدئياً ويفهم المسؤولين رفيعي المستوى ذلك عندما تكتمل المقابلات سيكون هناك بعض المطالب للعمل. وإذا كانت الإدارة تريد مجرد معلومات (بدون استعداد لفعل شيء بهذه المعلومات)، فإن عملية الإستشارة يجب أن لا تقوم بالمقابلات في المكان الأول. حيث أن الخطر عظيم جداً إذا كانت الإدارة لم تحب ما تسمع به وستكبح كل الجهود، ومثل هذا المسار سيؤدي لتدهور الروح المعنوية.

وليس بالضرورة أن تكون نتائج المقابلات (أو الإستبانات) مبتعدة عن الفريق المهتم بها. واحد أبسط الأشياء والأكثر مساعدةً والتي يستطيع الفريق القيام بها لتعزيز وظائفه الخاصة هوالحصول على مقابلة مستشار الأعضاء بشكل فردي وتقديم التقرير للفريق ككل وكملخص لما يحس به الأعضاء. وهذه طريقة لإحالة البيانات الحاسمة إلى العلن دون التعرض لخطر التعرض الشخصي لأي فرد إذا كان يشعر بأن البيانات المجمعة حوله قد تضر، أو أن تحليل مثل هذه البيانات ستكون كنقد قاس على أدائه.

ويمكن توضيح ردود الفعل الفردية من حالات عدة. حيث قابلت في شركة أبيكس نواب الرئيس الذين أجروا مقابلات مع مجموعاتهم وأعطيتهم قائمة بالتعليقات التي أدلوا بها حول أنماطهم الإدارية الخاصة. وحيث أنني أعرف كل رجل منهم بشكل جيد، فقد شعرت بأنه سيكون قادراً على قبول هذا النوع من التعليقات التي أدلوا بها. وفي كل حالة قمنا بجدولة جلسة لمدة ساعة واحدة على الأقل، لذلك نستطيع التحدث بالتفصيل حول أي بنود غير واضحة و/أو مهددة.

وقد أصبحت هذه المناقشات عادةً جلسات مشورة لمساعدة الأفراد على التغلب على بعض التأثيرات السلبية التي كانت تنطوي على البيانات الراجعة. وحيث كنت أعلم بأنني سأعقد جلسات مثل هذه، فقد قمت بحث كل من أقابله للتحدث مطولاً عن نمط رئيسه وما الذي أعجبه أو لم يعجبه في هذا النمط. وفي بعض الحالات، حيث كان المدير مديرا فعالا، فقد وجدت إتجاها للمرؤوسين لوضع القليل من التعميمات الغامضة التي أعرف بأنها عديمة الجدوى كتغذية راجعة مساعدة. وبالتحقيق في أو وصف حوادث محددة، فقد كان من الممكن فقط تحديد ما الذي قام به الرئيس سواء أعجب أو لم يعجب المرؤوسون.

تقديم المقترحات

يجب على المستشار أن يكون واضحا تماماً بأن لا يقترح حلاً معيناً كأفضل حل. بالرغم من أن العميل قد يكون محبطا، ويجب أن يعمل المستشار على خلق موقف لتعزيز قدرة العميل لإيجاد حلوله الخاصة. ويريد المستشار زيادة قدرة العميل على حل المشاكل، وليس حل أي مشكلة خاصة.

وحسب خبرتي فقد كان هناك فقط إستثناء واحدا من القاعدة أعلاه. فإذا كان العميل يريد إقامة بعض الإجتماعات الخاصة بهدف العمل على المشاكل التنظيمية او الشخصية، أو يريد تصميم طريقة لجمع البيانات، فإن المستشار بالضرورة سيكون لديه بعض الخبرة ذات العلاقة والتي يجب أن يمارسها. وبحكم خبرته الخاصة فهو يعرف أكثر من العميل عن إيجابيات وسلبيات المقابلات والإستبانات: فهو يعرف أكثر ما هي الأسئلة التي يجب أن تطرح، وكيفية تنظيم البيانات، وكيفية تنظيم التغذية الراجعة من الإجتماعات، وهو يعرف أكثر عن التسلسل الصحيح للأحداث والتي قادت لعملية مناقشة جيدة بين الأشخاص في اللجنة. ولذلك وفي مثل هذه المسائل، فإنني مباشر وإيجابي جدا في إقتراح الإجراءات، والذي يجب أن يشارك فيها، و ينبغي أن يقول ماذا وكيف يجب التعامل مع المشروع بأكمله.

وعلى سبيل المثال، أذكر أنه في شركة أبيكس قرر الرئيس بأن يحاول أن يعطي التغذية الراجعة للأعضاء في أحد إجتماعاتهم اليومية الكاملة. وقد طلب مني إقتراح إجراء لفعل ذلك. وفي هذه الحالة لم أكن متردداً على الإطلاق بالإقتراح، مع ما أستطعت من الكثير من القوة والمنطق، والإجراء المعين الذي إعتقدت بأنه سيعمل بشكل جيد. وبالمثل، عندما اقترحت مقابلة كل أعضاء الدائرة، إقترحت لهم تماماً كيف ينبغي وضع هذا الإجراء، وقد شرحت بأنه كان لا بد من إحاطة كل الأعضاء من قبل مدير الدائرة، بملاحظات إجتماع الفريق الذي عقد، وهكذا. ولم أكن متردداً على الإطلاق برفض تصميم إستبانة دراسة إذا إعتقدت بأنها غير مناسبة، أو لجدولة إجتماع لعملية بين الأشخاص إذا إعتقدت بأن الفريق لم يكن جاهزا.

وفي الختام، فإن مستشار العملية يجب أن لا يحجب خبرته في مسائل العملية التعليمية نفسها، ولكن يجب أن يكون حذر جداً لعدم الخلط لكونه خبيرا في كيفية مساعدة المنظمة للتعلم ومع كونه خبيرا في مشاكل الإدارة الفعلية والتي تحاول المنظمة حلها. ويطبق نفس المنطق لتقييم الأفراد، ولن أكون مقيما لقدرة الأفراد لإدارة أو حل المشاكل المرتبطة بالعمل، ولكنني سأقيم إستعداد الأفراد للمشاركة في إستطلاع المقابلة لمجموعته أو التغذية الراجعة من المقابلة. فإذا شعرت بأن وجوده سيضعف بعض الأهداف الأخرى والتي تحاول المنظمة تحقيقها، فإنني سأقوم بالبحث عن حل لتجاوز هذا الشخص. وهذه غالباً أحكام من الصعب صنعها، ولكن المستشار لا يستطيع التهرب منها إذا كان يعرف الصحة الكُلية للمنظمة كهدفه الأساسي. ومع ذلك، عليه أن يحاول دائماً ليكون عادلاً مع كل من الفرد والمنظمة. وإذا لم تتمكن من إيجاد مسار للعمل بدون ضرر الآخرين، فإن المشروع ككل يحتمل وجوب تأجيله.

3. تقييم النتائج

من الجدير بالإهتمام أنه قد حدث تغيير في القيمة وتطورفي المهارة على مدار السنة الأولى. وخلال

هذا الوقت لقد قضيت وقتاً كبيراً في نشاطين رئيسيين: (1) الجلوس في مختلف إجتماعات فريق الإدارة العليا، و (2) عقد المقابلات والتغذية الراجعة من المسوحات للمجموعات الرئيسية المختلفة، كما قرر المديرون بأنهم يريدون إكمال مثل هذه المقابلات. بالإضافة الى أنه كان هناك فترات من المشورة الفردية، والناتجة عادةً عن البيانات المعلنة في المقابلات.

لقد قمت بالفعل بإعطاء أمثلة لنوع نشاطات محددة والتي حدثت في إجتماعات الفريق، والمقابلات وجلسات التغذية الراجعة. وكان واضحا منحها مع زيادة الخبرة، وقد تعلمت المجموعة لتصل قيمتها على العمليات والمهارات الداخلية الخاصة، وكان بدايةً لإيلاء المزيد من الإهتمام لهذا ولإعطاء وقت أكثر للإجتماع لتحليل الشعور الشخصي والأحداث (تغيير القيمة)، وكان قادراً على إدارة جدول أعماله والقيام بتشخيصه بدون حضوري (المهارة).

واكتشف الفريق الأول هذا عند عقد بعض الإجتماعات اليومية الكاملة في حال غيابي. حيث تستخدم مثل هذه الإجتماعات لتكون مكرسة بشكل كامل لعمل المحتويات، وقد وجد الفريق أنه حتى في غيابي يستطيعون مناقشة العملية الشخصية مع الربح. وقد وصف الأعضاء أنفسهم هذا التغيير كواحد من تغيير "المناخ". وقد شعر الفريق أنه أكثر إنفتاحاً وفعالية، كما شعر الأعضاء بأنهم يستطيعون الثقة ببعضهم أكثر، والمعلومات كانت تتدفق بحرية أكبر، و القليل من الوقت الذي يهدر في إنحراف الإتصالات أو الصراع السياسي الداخلي.

وخلال السنة الثانية، كانت مشاركتي تنخفض بشكل نسبي، بالرغم من أنني عملت على بعض المشاريع المحددة. وقد شكلت الشركة لجنة لتطوير برنامج لإدارة التنمية. وقد طلب مني الجلوس مع هذه اللجنة للمساعدة في تطوير البرنامج. وبعد عدد من الإجتماعات، أصبحت واضحة لي بأن نوع البرنامج الذي يحتاجه الفريق كان واحداً من المحتويات التي لم تكن كبيرة للغاية. وكانت مشاكل مختلف المديرين مختلفة بشكل كاف لتتطلب بأنه يجب أن تجد المعادلة لمناقشة مجموعة كاملة من المشاكل. وقد حدثت واحدة من الإنعكاسات لتغيير القيمة في المديرين هو إعترافهم بأنه يجب أن يكون الرئيس الأول مشاركا في أي برنامج يمكنهم وضعه. واذا لم يكن البرنامج ممتعا أو مفيدا بما يكفي لتبرير وقت اللجنة، فقد يكون من الصعب أن يُفرض على باقي المنظمة.

وقد طورنا نموذجا حيث يعني بسلسلة من إجتماعات المجموعة الصغيرة و كل منها في فريق سيضع جدول أعماله. وبعد كل إجتماع ثالث أو نحو ذلك، سيتم عقد إجتماع أكبر لفريق الإدارة وعمل محاضرة وفترة نقاش في بعض الموضوعات المترابطة للغاية. وعندما تكمل المجموعة الأولى (اللجنة بالإضافة للآخرين في مستوى نائب الرئيس) من ستة إلى ثمانية إجتماعات، وسيصبح كل عضو من الفريق الأصلي رئيساً لمجموعة في المستوى التالي الأقل للمنظمة. وسيعقد هؤلاء مجموعات المستوى التالي العشرة أو نحو ذلك من ستة إلى ثمانية جلسات حول بنود جدول الأعمال المُطور منهم. وفي نفس الوقت ستستمر سلسلة المحاضرات: وبعد كل سلسلة من الإجتماعات في المستوى التنظيمي المُعين، وسيُعاد تقييم النموذج إما بسبب تغيير أو إستمرارية في المستوى التالي الأقل مع الأعضاء السابقين حيث أصبحوا مرة أخرى رؤساء المجموعة.

وكان دوري في هذا المشروع بأكمله، أولاً: مساعدة الفريق لإبتكار فكرة، ثانياً: لمقابلة الفريق الأصلي كمسهل لجهود الفريق حتى تصبح منتجة، ثالثاً: لتكون بمثابة مصدرا للمواضيع التي يجب تغطيتها في سلسلة المحاضرات، ورابعاً: لتظهر كمحاضرة مناسبة في سلسلة المحاضرات أو كمصدر للمدخلات في إجتماعات الفريق الصغير. وكما أخذ هذا الإجراء شكله، فإن مشاركتي قد انخفضت تدريجياً أيضا، رغم أنني ما زلت أتقابل مع اللجنة الأصلية لمراجعة المفهوم الكُلي.

وقد التقيت أحياناً في الشهور الأخيرة مع أعضاء أفراد من الفريق الأصلي ومع الفريق ككُل. وكانت وظيفتي خلال هذه الإجتماعات هي راصد للمجلس، وللمساهمة في وجهات النظر والتي ربما لم تمثل بين الأعضاء، ولمساعدة الفريق لتقييم مستوى أدائهم. وقد كنت قادراً على تزويد الفريق ببعض المشاهد على تطورهم كفريق لأنني أستطيع ملاحظة التغيير بسهولة على القيم والمهارات. وقد كان من الممكن أيضاً للفريق كسب مساعدتي في المشاكل الشخصية المحددة. وكان يتم قياس تطور الفريق عن طريق قدرته على إتخاذ القرار كيف ومتى يستخدم مساعدتي، ولإتخاذ هذه القرارات بشكل صحيح من وجهة نظري حيث شعرت أنه يمكنني تقديم مساعدة بناءة.

4. فك الإرتباط: تقليل المشاركة في نظام العميل

إتسمت عملية فك الإرتباط في معظم تجاربي بالخصائص التالية:

1. تقليل المشاركة هو قرار متفق عليه من الطرفين بدلاً من قرار من جانب واحد من المستشار أو العميل.
2. عموماً ينبغي أن لا تنخفض المشاركة للصفر بل من الممكن أن تستمر في مستويات منخفضة.
3. إبقاء الباب دائماً مفتوح من وجهة نظري للمزيد من العمل مع العميل إذا رغب العميل بذلك.

في أغلب علاقاتي الإستشارية وعندما يأتي وقت أشعر بأنه لا يوجد شيء أكثر يمكنني تحقيقه أنا و/أو شعور بعض الأعضاء في نظام العميل بالحاجة في الإستمرار لوحدهم. ولتسهيل إنخفاض المشاركة، فإنني عادةً أتفحص على فترات من شهور مختلفة لرؤية إذا كان العميل يشعر بأن النمط يجب أن يبقى كما هو أو يجب تغييره. وفي بعض الحالات حيث أشعر بأنه تم تحقيق كمية كافية، وقد وجدت بأن العميل لا يشعر بنفس الطريقة ويريد علاقة يستمر بها على أساس يوم إسبوعياً. وفي حالات أخرى، قد وجهت من قِبَل العميل، كما مع شركة أبيكس، لبيان أن حضوري المستمر في إجتماعات الفريق التنفيذي لم تعد مرغوبة من وجهة نظره. كما وضعها الرئيس، وقد بدأت بداية سليمة كعضو عادي لتكون ذات فائدة كبيرة. وقد وافقت على القرار وقللت من مشاركتي المتكررة في إجتماعات اليوم الكامل للمجموعة، على الرغم من أن المبادرة لدعوتي بقيت تماماً مع الفريق. لم أكن قد وافقت، وسوف نتفاوض للإتفاق على ترتيبات مرضية للطرفين. وقد كنت أحياناً في موقف من الجدل بأنه ينبغي على المشاركة بشكل كامل حتى إذا أراد العميل لتقليل المشاركة، وفي عدة حالات كنت قادراً على الحصول على موافقة العميل.

وفي الحقيقة فإن المفاوضات التي تحيط بتخفيض المشاركة هي فرصة جيدة للمستشار لتشخيص حالة نظام العميل. وهذا النوع من الحجج التي ترعرعت في دعم الإستمرارية (أو الإنهاء) يقدم أساسا

صلبا لتحديد كم التغيير الحاصل على القيم والمهارة. ويمكن للقارئ أن يشعر بذلك طالما يدفع العميل للخدمات، وبالتأكيد لديه الحق لإتخاذ قرارات من جانب واحد حول مواصلة هذه الخدمة أو لا. وستكون وجهة نظري إذا العملية الإستشارية حققت أهدافها جزئياً، وهناك ينبغي أن تزيد الثقة الكافية بين المستشار والعميل لتمكن كلاهما لإتخاذ القرار على أساس عقلاني. وهنا مرة أخرى، من المهم أن لا يكون المستشار معتمدا إقتصادياً على عميل واحد، أو من الممكن أن تصبح قدرته التشخيصية منحازة لحاجاته ليواصل كسب الأتعاب.

---

[1] جميع المواقع الإلكترونية تم زيارتها في 9 أبريل 2002.

الملحق 7

كتابة التقارير

كتبت تقارير مختلفة من قبل المستشارين والتي ذكرت في فصول مختلفة من الكتاب تبعا لمناسباتها وأغراضها، وهذا الملحق هو عرض للمبادئ الأساسية للكتابة وكتابة التقارير في المجالات الإستشارية.

1. منظور التقارير

إن الإتصالات المكتوبة في معظم العمل الإستشاري تكمل الإتصالات الشفوية، ولكن في بعض الحالات، فإن التقرير المكتوب سيصبح الرئيسي او قناة الإتصال الوحيدة فقط. بالإضافة الى تلخيص ونقل المعلومات وتحفيز العميل للعمل، ولتقارير العملاء وظائف أخرى هامة. إنها تسهم في جودتها وتعرض الأثر الذي تركه المستشار خلال تنفيذ المهمة. كما أنها تؤثر على سمعة الإستشاري بشكل عام.وعموما تقتصر الإتصالات الشخصية بين المستشار والعميل (وعلى سبيل المثال، إذا كان العميل يحصل على مقترحات خطية من عدة مستشارين، فإنه سيختار واحدة على أساس هذه المقترحات)، فتكون ميزة الإقناع هي السمة الحيوية للتقرير.

ويلبي التقرير الإستشاري الممتاز ثلاثة معايير أساسية:

- الأولى:إنه صديق للقارىء، في هيكله وأسلوبه والمصطلحات والحجج المستخدمة، ويتم اختيار اية ميزات أخرى فيما يتعلق باحتياجات العميل، وخلفيته وأفضلياته. والسؤال الأساسي هو: " أي نوع من التقرير سوف يقدم أفضل خدمة للعميل وسيكون سهل القراءة والفهم من قبله "؟ وليس: " ما نوع التقرير الذي نحب ان ننتجه في مؤسستنا"؟ ومن الواضح أنه في كثير من الحالات لا يكون لدى العميل تفضيل معين، ويترك الإختيار للمستشار. ومع ذلك، يجب ان يكون السؤال والذي يجب ان يناقش مباشرة مع العميل قد يكون مفيدا.
- الثاني: يجب ان يكون التقرير سهلا كي يتمكن المستشار من كتابته. وسهولة الكتابة تؤدي الى سهولة القراءة، وبالإضافة الى ذلك سيوفر الوقت والمال للعميل، والذي سيدفع قيمة الوقت المستغرق من وقت المستشار على الكتابة، واستخدام وقته لدراسة التقرير. وفي الحالات القصوى فإن مسودة التقرير الضعيف ستؤدي الى تأجيل العميل وتحقيق عكس ما كان يقصد.
- الثالث، والأهم من ذلك فإن الهدف من كل تقرير، هو نقل رسالة معينة. وهذه الرسالة (أو

الغرض) يحتاج الى توضيح قبل صياغة التقرير. وهذا بالطبع مجال استشاري للمساعدة في هيكل التقرير. واختيار الأسلوب المريح، وتنظيم الحقائق والمعلومات في دعم الرسالة الى العميل

وعلى سبيل التدقيق، عليك ان تسأل نفسك الأسئلة التالية عن ضرورة وغرض التقرير الذي تنوي انتاجه:

- لماذا التقرير ضروريا؟
- ما هي رسالته؟
- وماذا ستحقق؟
- هل هناك طريقة أفضل لتحقيق هذا الغرض؟
- هل الآن هو الوقت المناسب لذلك؟
- من المرجح أن يقرأه ويستفيد منه؟

وكمسألة مبدأ، يجب ان لا يكرر التقرير الإستشاري المعلومات التي تم الحصول عليها من العميل، او هي معروفة له، والمعلومات العامة كخلفية عن الوضع، باستثناء المعلومات التي تبرر استنتاجات مباشرة أو وثائق العمل المنجز. وجوهر المعلومات هي الأخبار وعليه يجب ان تتكون محتويات المعلومات مما يلي:

- إكتشاف حقائق لأول مرة من قبل المستشار.
- إكتشافات جديدة هامة لحقائق معروفة.
- وجود صلات جديدة بين أثر معروف وأسباب غير معروفة حتى الآن.
- إيجاد حلول لمشاكل العميل ومبرراتها.
- النتائج التي تحققت، والتغييرات التي أدخلت أو اقترحت.
- الحاجة الى اتخاذ إجراءات عند عرض الحقائق على العميل، وأي حقائق أخرى تتطلب انتباه العميل.

2. هيكلية التقرير

تحتاج محتويات التقرير الى ترتيبها بشكل متسلسل وملائم لطبيعة وهدف التقرير وعلى رد الفعل المطلوب لذلك. وقد يكون ذلك صعبا. وقد يميل الكاتب الى وصف المهمة بأكملها والعملية برمتها والتفكير التحليلي للفريق الإستشاري، ولكن العميل يبحث عن النتائج والمقترحات التي ستؤدي الى تحسينات ملموسة للعمل. وأيضا قد يأمل الكاتب من القارىء انه سيبدأ القراءة حتى النهاية، وحيث لا يوجد ضمان لذلك. وهذه واحدة من أخطار التواصل الكتابي. ويتطلب الإقناع عناية تراكمية من خلال التتابع والذي سيقرر القارىء فيما سيكمل متابعة التقرير ام لا.

إن جدول المحتويات ضروري (ما عدا في التقارير القصيرة جدا)، ومن المؤسف ان العديد من التقارير لا تضعها. والمكان المناسب لجدول المحتويات هو في بداية التقرير، أي التي تسبق اي مقدمة، او تمهيد، او ملخص. وفي بعض البلدان (مثل فرنسا) فقد جرت العادة لإعطاء جدول المحتويات في آخر التقرير.

ويجب ان يخطط بعناية لكامل التقرير، وسوف يحتوي على بعض الأفكار الرئيسية والموضوعات، وسيكون لبعضها موضوعات فرعية. وقد يكون من المفيد ان تبدأ من خلال إنتاج مخطط سرد النقاط الرئيسية والأفكار.

ويساعد التنظيم على بناء التقرير بنية منطقية من خلال نظام رسمي للأرقام و / أو حروف للعناوين الرئيسية و العناوين الفرعية وهكذا. وقد تطبع الكلمات بعد كل رقم بنمط مختلف. ويمكن استخدام النظام العشري، كما في المثال علي اليمين او الأرقام والحروف حسب المثال على اليسارادناه:

1.العنوان الرئيسي	أ. العنوان الرئيسي
1.1 العنوان الفرعي	1. العنوان الفرعي
1.1.1 فرعي للعنوان الفرعي	أ. فرعي للعنوان الفرعي
	(1) قائمة بنود
	(2) قائمة بنود

إن مميزات هذه الخطة هو ان تجعل الكاتب يفكر بالأولويات، ويساعده على تحديد الموضوعات والتقسيمات الفرعية والحقيقية للآخرين. وهي تشجع المؤسسة المنظمة على البناء ووضع النقاط على طريق اختصار التخطيط وتجنب التكرار.

وعلى سبيل المثال، فإن التقرير الذي يغطي ثلاث مجالات كالشراء والمخازن والإنتاج، فإنه يتناول ثلاثة بيانات عنها: اللإستنتاجات والخلاصة والتوصيات. وأي من هذه المخططات هو الأفضل؟

1.الإستنتاجات	1. الشراء	1. الشراء
1.1 الشراء	1.1 الإستنتاجات	1.1 الإستنتاجات
2.1 المخازن	2.1 الخلاصة	2.1 الخلاصة
3.1 الإنتاج	3.1 التوصيات	
2.الخلاصات	2. المخازن	2.المخازن
1.2 الشراء	1.2 الإستنتاجات	1.2 الإستنتاجات
2.2 المخازن	2.2 الخلاصات	2.2 الخلاصات
3.2 الإنتاج	3.2 التوصيات	
3.التوصيات	3.الإنتاج	3.الإنتاج
1.3 الشراء	1.3 الإستنتاجات	1.3 الإستنتاجات
2.3 المخازن	2.3 الخلاصات	2.3 الخلاصات
3.3 الإنتاج	3.3 التوصيات	
		4.التوصيات
		1.4 الشراء
		2.4 المخازن
		3.4 الإنتاج

ولأي تقرير معين يمكن استخدام واحدة من هذه لتكون الأسهل، أما إذا كانت "الإستنتاجات " لا تقل اي شيء جديد للعميل، فلا يوجد نقطة لإثارة الإستنتاجات والتي عادة ما تؤدي الى "التوصيات ". ويمكن كتابة كل التقرير كما هو محدد في البند 4 أعلاه وفي العمود الثالث، ويتم كتابة التوصيات بحد ذاتها وذلك لجعل النتائج والإستنتاجات واضحة تماما. والتقرير الإستشاري ليس ورقة بحثية، ولكنه يحمل رسالة علمية والتي يجب ان تحفز وتوجه العمل.

وكل شيء يعتمد على الأولويات، والأوزان والتوازن والأغراض والمخطط التنظيمي الذي يساعد على فرز ذلك واخراجه.

والملاحق مفيدة حيث تقع خارج التقرير للوصف التفصيلي، والقوائم والجداول والرسوم البيانية والخرائط وغيرها من شأنها ان تفكك استمرارية القراءة، وسيكون من الصعب على كامل التقرير ان تكون الملاحق بداخله، لأن التقرير هو أساسا للقراءة والفحص السريع للبيانات الملخصة. ويمكن ان تشمل الملاحق على البنود التي قد تسهم اسهاما جيدا، إلا أنها تتطلب دراسة مطولة أكثر. إنها لا تساعد على جعل القضية التي تواجه القارىء فجأة مع عدة صفحات مليئة بالأشكال وجدولتها، ولكن الجداول الصغيرة أو الرسوم البيانية ليست مثيرة للقلق، إنها تكسر رتابة النص وتنقل معلومات محددة او موجزة ويجب الحفاظ عليها في النص الرئيسي.

والشكر والتقدير يتعين القيام بهما، لا سيما في تقارير المهام النهائية. ويتطلب ذلك براعة، حيث يجب عند ذكر الأسماء ان يكون هناك امتناع: فكل نصير حقيقي يجب ان يرى اسمه على القائمة. وفي الوقت نفسه، ولشمول شخص كان معوقا، فإنه يسبب مشاعر مختلطة، واذا كانت القائمة طويلة جدا، فمن الأفضل تركه خارجا وعمل شكر عام والإشارة الى أنه (من الصعب ان اذكر كافة الذين.........).

3. صياغة التقرير

تغمر التقارير المديرين التنفيذيين، ويكرهون التقارير الطويلة والمكتوبة بشكل سيء، ومن المفيد لذلك، مراقبة بعض المبادىء، والتي تم تلخيصها في الإطار أ1 المبين أدناه.

فإذا كان هناك ما يكفي من الوقت، ينبغي وضع اول مشروع كاملا جانبا لمدة يوم او يومين، وبعد ذلك فإن اي خطأ سيحصل سينظر له بسهولة وستتم مراجعته. وعندما يظهر صحيحا للمؤلف، يجب أن يقرأه شخص آخر. وعادة ما يكتبه الخبير الإستشاري، ويقرأه المشرف او مدير المشروع، والذي سوف يرى في كثير من الأحيان الأشياء التي قد يفوتها المستشار الأقل خبرة. ولكن هناك بعض المخاطر في هذه النقطة: حيث ان اي تقرير يمكن ان يتحسن دائما، ويمكن الإستمرار في العمل، وحتى الوصول الى " الكمال " الذي يصعب مقاومته. كما هو الحال في كثير من الأحيان، حيث الوصول الى نقطة تناقص الغلة.

عند صياغة التقرير، قد يجد المستشار أن المخطط الذي اختاره للتقرير ليس الأفضل. ولا يوجد إصرار

لبقاء المخطط غير المريح، ومع ذلك إذا وافق العميل مسبقا على المخطط الموضوع، فيجب أخذ رأيه بالتعديل على المخطط وذلك لتجنب اي سوء فهم محتمل.

الإطار أ 1 مبادىء الكتابة الواضحة

1. إبقاء التقرير قصير قدر الإمكان.
2. ضع في اعتبارك القارىء، ونظرته وخبرته.
3. أكتب للتعبير وليس للإقناع.
4. أكتب بشكل طبيعي: وبنمط يتدفق بسلاسة، ولا تلفت الإنتباه، فإن ذلك الأكثر فعالية.
5. حاول الحفاظ على جمل قصيرة، ونوع بطولها وحافظ على المتوسط بحوالي 20 كلمة.
6. تجنب الجمل الخرقاء، واعتني بمزيج من الكلمات القصيرة والطويلة.
7. إستخدم الكلمات المألوفة، وتجنب تلك الكلمات النادرة وصعبة المنال.
8. تجنب المصطلحات إلا إذا كان من المؤكد ان تكون مألوفة للقارىء، (وأنتم تعلمون ما يعنيه).
9. تجنب الكلمات غير الضرورية التي تعطي انطباعا ان الكلمات فقط تملىء الفراغات.
10. استخدم مصطلحات يمكن للقارىء ان يتصورها: ادع الرافعة بالرافعة، وليس(مسهلة الرفع).
11. ضع العمل في الأفعال، استخدم قوة الصوت النشط، واستخدم المبني للمجهول لتغيير النمط.
12. إبقاء كل بند من بنود التقرير ذو علاقة بالغرض.
13. التأكد من ان المحتويات تشمل جميع النقاط اللازمة لهذا الغرض.
14. الحفاظ على التوازن السليم، وإعطاء مساحة والتركيز على كل عنصر وفقا لأهميته.
15. الحفاظ على جدية " اللهجة " وبما يليق بالغرض الجدي للتقرير، لا تجعل القارىء يضطر لقراءة ما بين السطور، واذا فعلت ذلك، كنت تحت رحمة تخيلاته.
16. كن حذرا في إستخدام الأرقام:فالأرقام تميل الى لفت الإنتباه الى نفسها، قرر متى تستخدم الأرقام المطلقة والتي لها أهمية أكثر من النسب المئوية والنسب، والعكس بالعكس،، وعندما تنقل ارقاما من مصادر أخرى، كن دقيقا وعندما تقدر أنظر في ترتيب ودقة الحركة.
17. إذا اقتبست من مصادر أخرى، أعط إشارات كاملة وواضحة.

Source: Some of the principles are adapted from R. Guinning: The technique of clear writing ,(New York, McGraw –Hill,1953)

المصدر: بعض المبادىء مقتبسة من غانينغ " أسلوب الكتابة الواضحة " (نيويورك، ماكروهل 1952)

واذا كان التقرير عمل جماعي وان الذين كتبوا لهم انماط شخصية مختلفة، فيجب توخي التحرير النهائي للتناسق والتجانس (الأسلوب، والتخطيط، والمصطلحات، وطول الأجزاء.. الخ) وهي الخصائص الرئيسية الواردة في التقارير الممتازة.

4. كتابة وطباعة التقرير

يجب ان ينظر للتقرير بمهنية، وبكل احترام. ويجب ان يعطي غلافه وتجليده إنطباعا ممتازا دون النظر الى ما هو فاخر، وبداخله يجب ان يسمح بهوامش سخية للملاحظات التي يمكن ان يقوم بها القارىء، وطباعة بالليزر انيقة وما شابه ذلك. وخال من علامات غريبة او تعديلات. ويجب ان تكون اي رسوم بيانية او الجداول والأشكال مرسومة جيدا ومطبوعة حسب المواصفات الخاصة بها.

ويجوز للشركة الإستشارية ان يكون لديها مقاييس خاصة تميز تقاريرها وتستجيب لمتطلبات التقديم والتحكم الخاصة بتقارير المكتبة. وداخل الغلاف، يجب ان يتمتع التقرير بالمقاييس للمخطط الخاص بالقسم وجزء القسم، والتي يمكن استخدامها إذا لم تتعارض مع غرض وروح التقرير.

وينبغي لإعداد المسودة النهائية وإعادة انتاجها عند ترك السكرتيرة عند التأكد وبدون شك انه قد تم المطلوب بالضبط. وينبغي ان يأخذ الكاتب عناء وضع النص كما يجب ان يظهر في النسخة النهائية. والكاتب ايضا مسؤول تماما عن قراءة التقرير قبل ارساله الى العميل، وضمان عدم وجود أخطاء قائمة.

وقد تم اعداد تقارير تحسنت كثيرا من الإستخدام الحكيم لمعالجة النصوص. وفي الوقت الحاضر، فإن معظم المستشارين يعدون تقاريرهم او مدخلاتها لتقارير جماعية، وعلى أجهزة الكمبيوتر الشخصية الخاصة بهم، وبشكل مباشر في أماكن العملاء. ويجب على جميع المساهمين التقيد بدقة بالصيغة المشتركة التي تضعها الشركة. ويمكن إجراء التعديلات والتصحيحات بسهولة من قبل كاتب التقرير او المحرر.

ويجوز للعميل الذي يرغب في الحصول على نسخة الكترونية من التقرير بالإضافة الى او بدلا من النسخ المطبوعة. ويجب ان تؤخذ الأنظمة المتفق عليها في الإعتبار بسبب التحويلات من وثائق ليست دائما لا تشوبها شائبة.

* * *

وتقدم توجيهات مفيدة في كتابة التقارير والتحرير باللغة الإنجليزية في ب، منتو: مبدأ هرم مينتو: المنطق في التفكير والكتابة وحل المشكلات (لندن، مينتوالدولية، الطبعة الثالثة، 1996) ومقتطفات منها في مجلة الإستشارات الإدارية (ميلووكي، ويسكونسن) أيار 1998، تشرين ثاني 1999. أنظر أيضا دليل النمط الإقتصادي (لندن، كتب الإقتصاديين، 2001).